



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



El desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR:

Jimmy Luis Gonzales Rafael
Luz Aurora Montalban Jimenez

ASESOR:

Lic. Adm. M. Sc. Sabino Ayala Villegas

Tarapoto – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



El desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017

AUTOR:

Jimmy Luis Gonzales Rafael
Luz Aurora Montalban Jimenez

Sustentada y aprobada el día 20 de diciembre del 2018, por los siguientes jurados:


.....
CPCC. M. Sc. Víctor Andrés Pretell Paredes

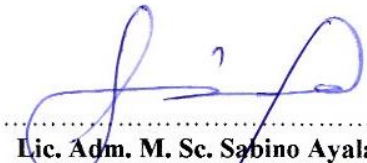
Presidente


.....
Lic. Adm. M. Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

Secretario


.....
Lic. Adm. Mg. Julio César Capillo Torres

Miembro


.....
Lic. Adm. M. Sc. Sabino Ayala Villegas

Asesor

Declaratoria de Autenticidad

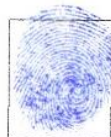
Br. Jimmy Luis Gonzales Rafael, con DNI N° 74657877 y **Br. Luz Aurora Montalban Jimenez**, con DNI N° 47822672, egresados de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, con la tesis titulada: **El desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017**

Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 20 de diciembre del 2018.



.....
Br. Jimmy Luis Gonzales Rafael
DNI N° 74657877



.....
Br. Luz Aurora Montalban Jimenez
DNI N° 47822672

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	CONZUELOS RAFAEL JIMMY LUIS	
Código de alumno :	118310	Teléfono: 957200992
Correo electrónico :	jimlucora74@gmail.com	DNI: 74657877

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela Profesional de:	ADMINISTRACION

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL BELLUVISTA, REGION SAN MARTIN, EN EL PERIODO 2017
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.



Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

28, 03, 2019



Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: <i>MONTALBAN JUENEZ LUZ AURORA</i>	
Código de alumno :	Teléfono: <i>986355980</i>
Correo electrónico : <i>lv3-110693@hotmail.com</i>	DNI: <i>47822672</i>

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: <i>CIENCIAS ECONOMICAS</i>
Escuela Profesional de: <i>ADMINISTRACION</i>

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de investigación	<input type="checkbox"/>
Trabajo de suficiencia profesional	<input type="checkbox"/>		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título: <i>EL DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL BELAVISTA, REGION SAN MARTIN, EN EL PERIODO 2017</i>
Año de publicación: <i>2018</i>

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	<input checked="" type="checkbox"/>	Embargo	<input type="checkbox"/>
Acceso restringido **	<input type="checkbox"/>		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI **“Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA”**.



Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

28/03/2019



Firma del Responsable de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi soporte incondicional en cada momento de mi vida, depositando su entera confianza en los retos que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mis conocimientos, y hasta hoy han sido mi fortaleza. Y a mi Dios que es el autor de mi existencia, que día a día guía mis pasos y cada mañana su misericordia en mí.

(Luz Aurora)

Dedico la presente tesis en primer lugar a Dios por ser el dador de los medios y poder culminar exitosamente mis estudios, por sus grandes bendiciones y por su inmenso amor; a mis padres por tener la voluntad de brindarme su apoyo incondicional. El cuál fue mi soporte para mantenerme de pie en los momentos más difíciles de mi vida diaria.

(Jimmy Luis)

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento va dirigido a nuestro Dios por ser nuestro guía en todo este proceso personal y profesional, por estar dándonos victorias en cada una de nuestras batallas, por levantarnos en los momentos más difíciles, por ser el autor fundamental de nuestra vida y por su gracia y amor inmerecido.

A nuestros familiares, quienes han sido nuestro aliento y fortaleza para seguir creciendo en nuestra vida profesional, por sus múltiples consejos que nos han guiado para seguir creyendo en nuestros sueños y anhelos.

Y a todos los que aportaron en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Índice general

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	1
CAPITULO I	
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	
1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.2. Bases teóricas	12
1.3. Definición de Términos Básicos	37
CAPITULO II	
MATERIAL Y METODOS	
2.1. Hipótesis	39
2.2. Sistema de variables	39
2.3. Tipo y nivel de investigación	40
2.4. Diseño de la investigación	41
2.5. Población y muestra	42
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	44
CAPITULO III	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
3.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	45
3.2. Discusión de resultados	51
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS.....	59
Anexo 1 Matriz de consistencia	60
Anexo 2 Instrumentos de recolección de datos 1	61
Anexo 3 Instrumentos de recolección de datos 2	62
Anexo 2 Base de datos	65

Índice tablas

Tabla 1: Competencias organizacionales.....	24
Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente.....	39
Tabla 3: Operacionalización de la variable dependiente.....	40
Tabla 4: Técnicas de recolección de datos.....	43
Tabla 5: Escala de calificación de la variable desempeño laboral.....	44
Tabla 6: Escala de calificación de la variable satisfacción laboral.....	44
Tabla 7: Prueba de Normalidad.....	45
Tabla 8: Correlaciones.....	46
Tabla 9: Resultados de la tarea individual.....	46
Tabla 10: Comportamiento.....	47
Tabla 11: Características.....	48
Tabla 12: Variable desempeño laboral.....	49
Tabla 13: Variable satisfacción laboral.....	50

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de evaluación del desempeño 360 grados.....	23
Figura 2: Resultados de la tarea individual	47
Figura 3: Compromiso.....	48
Figura 4: Características.....	49
Figura 5: Variable desempeño laboral.....	50
Figura 6: Variable satisfacción laboral.....	51

Resumen

El trabajo de investigación titulada: “El desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017”, información que será de mucha utilidad a la institución y en la cual se propuso como objetivo general determinar la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

Se desarrolló el tipo de investigación aplicada, con un diseño no experimental, siendo el instrumento usado en ambas variables un cuestionario de preguntas, la misma que se aplicó a los 45 colaboradores de la institución para obtener información de ambas variables que fueron estudiadas.

Llegando así al resultado que, tras la aplicación de la prueba de Pearson, se evidencio la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Es por ello, que la investigación realizada acepta la hipótesis alterna (H_i): Existe relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

Palabra clave: Satisfacción laboral, desempeño laboral.

Abstract

The following research work titled as: "The work performance and its relationship with the job satisfaction of the employees of the Local Educational Management Unit Bellavista, San Martín Region, in the period 2017", information that will be very useful to the institution and in which was proposed as a general objective to determine the relationship between job performance and job satisfaction of employees of the Bellavista Local Educational Management Unit, San Martín Region, in the period 2017.

The type of applied research was developed, with a non-experimental design, the instrument used in both variables being a questionnaire of questions, which was applied to the 45 collaborators of the institution to obtain information on both variables that were studied.

Arriving in this way to the result that after the application of the Pearson test, the relationship between both variables was evidenced, since the value "p" (Value of significance = 0.00) obtained is less than 0.05. That is why the research carried out accepts the alternative hypothesis (H_i): There is a direct and significant relationship between job performance and job satisfaction of the employees of the Bellavista Local Education Management Unit, San Martín Region, in the 2017 period.

Keyword: Job satisfaction, job performance.



Introducción

En la actualidad a nivel mundial, en el cual las empresas buscan personal capacitado que tengan buenos conocimientos, dispuestos al cambio; cuando las actitudes son negativas, contribuyen a dificultades futuras de la empresa, en la cual esas actitudes conllevan a huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo, quejas, rendimiento bajo, deficiente servicio a los usuarios, entre otros

En el Perú, hoy en día las empresas ofrecen sus productos y/o servicios a sus clientes, pero no se preocupan por los problemas que aquejan a sus colaboradores en el entorno de la empresa, ya que ellos necesitan potenciar sus capacidades, habilidades, necesidades y cualidades entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados, de esta manera poder sentirse satisfechos con lo que realizan dentro de la empresa. En la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad.

El activo más importante de la organización son los colaboradores y es necesario generar satisfacción en los mismos tanto de carácter económico como en sus condiciones de trabajo, lo cual tiene implicancia en la productividad y rentabilidad de la empresa.

A nivel regional, las instituciones públicas y privadas también tienen falencias con respecto al desempeño de sus colaboradores, así mismo la mayoría de ellas no los evalúan y no saben con exactitud qué tan satisfechos se encuentran.

En el caso específico de la Unidad de Gestión Educativa Local – Bellavista, se observa que el desempeño laboral, tiene varias deficiencias en la motivación, se puede apreciar que en ciertas áreas u oficinas la automotivación lo realiza cada colaborador ya que no posee un plan de motivación, el ambiente laboral, de los colaboradores es relativamente buena ya que los colaboradores nombrados conocen sus funciones y complementado con su experiencia hacen un ambiente agradable, pero los colaboradores que están en la modalidad de Contrato de Administración de Servicios (CAS) y los nombrados, puede que no conozcan sus funciones ya que no poseen un Manual de Organización y Funciones para éstos, en los objetivos, se entiende que son conocidos en su mayoría por los colaboradores; tal es así, que les permite desempeñarse de manera correcta dentro de su ente laboral, el reconocimiento del colaborador, son motivados con documentos de manera escrita por el apoyo en ciertas actividades institucionales como desfiles cívicos, etc., en Participación del

colaborador, la eficiencia y eficacia son controlados constantemente por el área encargada, Formación y desarrollo profesional, el crecimiento de los colaboradores no ha crecido gradualmente ya que no se han dado las capacitaciones y esto ha generado un retraso en la UGEL-Bellavista y esto se ve reflejado en el usuario externo con el servicio dado, es por ello que observó la necesidad de poder evaluar el desempeño laboral de los colaboradores y así poder detectar si esto se relaciona con la satisfacción laboral de los mismos.

En este escenario se plantea como problema lo siguiente.

Problema principal

¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017?

Problemas específicos

- ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017?
- ¿Cómo es la satisfacción laboral de los colaboradores de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017?

Objetivos:

Objetivo General

Determinar la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

Objetivos específicos

- Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.
- Evaluar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

Justificación del estudio

- **Justificación Teórica.**

La realización de la presente investigación se justificó en la aplicación de teorías existentes para comprender el comportamiento de las variables en estudio; para ello se ha considerado a autores que describan el Desempeño laboral y la Satisfacción Laboral, como es el caso de Chiavenato (2012), quien brinda un alcance de evaluación del desempeño laboral, en tanto, para la variable Satisfacción Laboral se empleó la teoría de ofrecida por Gibson, L.; Ivancevich, & Donnelly, H. (2003).

- **Justificación Metodológica.**

El método de investigación consistió en realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos, a través de distintas técnicas e instrumentos conocidas científicamente como entrevista personal, encuestas, observación directa y fichajes.

- **Justificación Práctica**

El trabajo de investigación permitió con los resultados obtenidos para que la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista mejore en términos de Desempeño Laboral y Satisfacción laboral y mediante esto que pueda diseñar estrategias orientadas a mejorar la motivación en el trabajo, beneficios laborales, con los cuales se pretende lograr una mayor satisfacción de los colaboradores y elevar los niveles de productividad.

- **Justificación Académica**

Esta investigación, permitió desarrollar las capacidades y conocimientos adquiridos en la formación profesional a lo largo de los estudios universitarios y laboral, de acuerdo a la política de la Universidad Nacional de San Martín y la formación académica de los estudiantes. La Ley Universitaria No. 30220, en su Capítulo V Art.No.45: Establece “La obtención de grados y títulos se realiza de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas”.

Importancia del estudio

La importancia de la evaluación del desempeño laboral. Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las instituciones, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, c organizacional y las competencias laborales de los cargos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN BIBIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Pérez, E. (2009), realizó el trabajo de investigación denominado: “*Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*”. (tesis de grado). Instituto Politécnico Nacional de México. México. La investigación tuvo como objetivo proponer un sistema de evaluación para el desempeño en una empresa manufacturera, la cual tuvo una muestra de 281 colaboradores de la empresa, utilizó el método descriptivo propositivo y llegó a las conclusiones:

1. Que la evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir las actitudes, atributos, habilidades, comportamientos y una serie de situaciones en base al colaborador, con el fin de descubrir su grado de productividad.
2. Además, debemos resaltar que se muestran los diferentes métodos de evaluación, planteamiento de una nueva estructura y la problemática de la empresa, en consecuencia, a ello se propone un método de evaluación adecuado a las normas y procedimiento existentes en la organización, así mismo se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.

Quintero, A. Africano, E. & Faria, S. (2012), en la revista: “*Clima organizacional y Desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*”. Revista especializada. México. La investigación tuvo como objetivo evaluar el clima organizacional y el desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, la muestra tomada para la investigación fue de 77 trabajadores, y el método utilizado fue el descriptivo, llegando así a las conclusiones:

1. Que después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, se puede visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; así pues si el desempeño laboral es eficiente y eficaz, entonces hablaremos de un aumento en la productividad.
2. Así mismo, para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes motivadores y participativos. En

consecuencia, de acuerdo al resultado del diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa, se deduce que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Romero, U. (2009), en su investigación denominada “*Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*”. Revista Electrónica de Humanidades. Maracaibo. México. La investigación tuvo como objetivo evaluar el desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas, la misma que tuvo una muestra de 5 universidades, de los cuáles se trabajó en base a 60 trabajadores de cada universidad en estudio, el tipo de investigación fue descriptivo, llegando así a las conclusiones:

1. La variable desempeño laboral, así como la calidad prestada a los estudiantes por parte de los coordinadores resultaron tener un alto grado de confiabilidad, entonces podemos concluir que se presenta un ambiente de trabajo en equipo; poseen autonomía a la hora de tomar decisiones, asumen responsabilidades y son capaces de tomar decisiones frente a situaciones críticas; y los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo son: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas.
2. Se recomienda mejorar las condiciones laborales, la estabilidad y los beneficios sociales, así como realizar planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades detectadas previa evaluación, con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones de trabajo, entre otras.

Rivas, E. (2011), realizó la tesis “*Satisfacción y Desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental de misión paracentral de El Salvador*”. (tesis de grado). Universidad de Montemorelos. El Salvador. La investigación tuvo como objetivo evaluar la satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental de misión paracentral de El Salvador, donde la investigación se hizo con una muestra de 87 trabajadores y el tipo de investigación planteada fue el descriptivo correlacional, llegando así a las conclusiones:

1. De que el estudio de la satisfacción laboral y sus factores ha sido un tema que en los últimos años ha tomado importancia en el campo de la educación para el

grado de satisfacción. Parece que el nivel de desempeño no hace diferencia significativa respecto a las variables demográficas en los docentes.

2. No se encontró relación significativa entre el grado de satisfacción y la edad de los docentes. Se puede concluir que la edad no está relacionada muy significativamente con el grado de satisfacción de los docentes encuestados. Se encontró relación significativa entre la autopercepción, que tienen los docentes del nivel de desempeño y la edad de los docentes.

Acámer, F, López, C. & López, J. (2010), en su investigación “*Satisfacción laboral de los profesionales sanitario en atención primaria*”. Revista Especializada Salud Pública. España. La investigación tuvo como objetivo evaluar la satisfacción laboral de los profesionales sanitario en atención primaria, se trata de un estudio observacional de carácter transversal realizado mediante cuestionario auto administrado en el Área Sanitaria de Albacete, compuesta por 32 EAP y un consultorio del modelo tradicional, en los que trabajan 208 médicos generales, 32 pediatras y 228 enfermeros/as, donde se llega a la siguiente conclusión:

1. Dichos profesionales fueron invitados a responder el cuestionario, remitido por correo interno, a través de una carta personalizada en la que se explicaba el objetivo del estudio. La recogida de datos se realizó durante el período comprendido entre septiembre y diciembre de 1996.

Pérez, V. & Garza, T. (2011), en sus tesis “*Comportamiento organizacional y satisfacción laboral*”. (tesis de pregrado). Instituto Tecnológico de Celaya. México. La investigación tuvo como objetivo evaluar el comportamiento organizacional y satisfacción laboral, la investigación tuvo una muestra de 56 colaboradores y el tipo de investigación fue el descriptivo, llegando así a las conclusiones:

1. De que las relaciones persona-organización deben verse como un todo, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional para el éxito o fracaso de la organización.
2. La satisfacción que tenga cada trabajador hacia su trabajo seguirá siendo una pauta que las organizaciones puedan tomar para identificar el estado de bienestar o malestar de cada trabajador. Cuando un trabajador tiene un fuerte compromiso organizacional, y este tiende a fortalecerse con el paso del tiempo, y la empresa

se beneficia; ya que, entre mayor compromiso existe por parte de los trabajadores, existirá un menor índice de rotación de personal y de ausentismo.

A nivel nacional

Salluca, R. (2010), realizó la tesis *“Relación entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado callao”*. (tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú. La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado callao, donde la investigación se hizo con una muestra de 7 instituciones educativas del callao, con una muestra de 45 docentes para cada institución, el tipo de investigación planteada fue el descriptivo correlacional, llegando a las conclusiones:

1. Los resultados que se obtuvieron indicaron que existe relación entre las variables estudiadas según los alumnos, mientras que los profesores indicaron que son totalmente independientes, por lo que se ha tenido que optar por realizar tablas de contingencia entre las dimensiones de ambas variables obteniendo como resultado un nivel medio en casi todas las dimensiones a excepción de la dimensión de “condición del trabajo” que resultó alto, por lo que se concluye que en ambas variables son regulares.
2. La variable satisfacción laboral, ha mostrado ser concordante con la variable del desempeño docente en toda su dimensión en lo que a percepción de los alumnos se refiere.

Salazar, R. Girón, S. Solano, A. & Torres, I. (2012), realizó la tesis *“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades 2012”*. (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades 2012, esta fue de tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Llegando a las conclusiones:

1. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos.
2. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.
3. Donde llega a la conclusión que, debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao.
4. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio.

Gómez, I. & O’Donell, R. (2012), realizó la tesis “*Nivel de satisfacción laboral en la banca comercial: un estudio*”. (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. La investigación tuvo como objetivo evaluar el nivel de satisfacción laboral en la banca comercial: un estudio, esta fue de tipo descriptiva, la misma que se realizó en una muestra de 67, 37 y 89 trabajadores de cada una de las tres entidades comerciales.

1. Llegando a las conclusiones de que, en relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleo de menor jerarquía.
2. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado: los trabajadores de más edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes. También se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción laboral.

A nivel regional/local

López, M. (2011), realizó la tesis “*Evaluación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas Amidata Negocio S.A.C. Y Corporación Alberca en la ciudad de Tarapoto en el año 2011*”. (tesis de grado). Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú. La investigación tuvo como objetivo evaluar los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas Amidata Negocio S.A.C. Corporación Alberca en la ciudad de Tarapoto en el año 2011, donde la investigación se hizo con una muestra de 165 trabajadores y el tipo de investigación planteada fue el descriptivo correlacional, llegando así a las conclusiones:

1. De que los factores que influyen positivamente en el desempeño laboral de las empresas en estudio son el modelo del comportamiento organizacional, la administración de la comunicación, la motivación, la evaluación y premiación y la actitud del empleado.
2. Es decir, si queremos obtener un desempeño laboral óptimo, debemos poner énfasis en estos factores y aplicarlos de forma continua para mejorar la productividad y como consecuencia el posicionamiento y crecimiento de la organización.

Gatica (2009), en su tesis: “*Aportes Motivacionales para el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres Ltda.*”. (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú. La investigación tuvo como objetivo evaluar los aportes motivacionales para el desempeño laboral de la cooperativa de ahorro y crédito, la investigación tuvo una muestra 172 colaboradores de dicha cooperativa y el tipo de investigación fue descriptivo propositivo, llegando a las conclusiones

1. De que la comunicación oportuna de las actividades que debe tener el personal permite socializar entre jefe y colaborador, permitiendo así un involucramiento del personal, haciéndoles sentir motivados, logrando así el cumplimiento de sus metas institucionales.

Sanchez. K. (2010), “*Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Salud de Las Micro Redes de Salud Cuñumbuque y Tabalosos*”. (tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Personal de Salud de Las Micro Redes de Salud Cuñumbuque y Tabalosos. Teniendo como muestra a 67 colaboradores, el tipo de investigación es descriptivo correlacional, llegando así a las conclusiones:

1. De que el clima organizacional en la micro red Cuñumbuque es de 59.4% y en la micro red Tabalosos de 62%, predominando el nivel promedio en ambas micro redes de Salud; así mismo presentan nivel alto de clima organizacional con similares porcentajes en ambas micro redes de Salud con un 40.6% en la micro red Cuñumbuque y un 37.5% en la micro red Tabalosos; lo notable es que en ambas redes no se percibe un nivel bajo de clima organizacional.
2. La prueba de Chi cuadrado no muestra diferencia significativa debido a que la probabilidad de 0.5 es mayor a 0.05, es decir que de acuerdo a la percepción de los trabajadores no hay diferencia en el clima organizacional según micro redes de Salud. Al relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral en las micro redes Cuñumbuque y Tabalosos, los resultados son de nivel promedio de clima organizacional y medio de satisfacción laboral donde existe 31 trabajadores de salud que en este nivel representan el 50% de la muestra; sin embargo, existe 14 de trabajadores de salud con un nivel alto de clima organizacional con un nivel medio de satisfacción laboral y con menor número de trabajadores de salud (11) que se encuentran en el nivel alto de clima organizacional con un nivel alto de satisfacción laboral respectivamente.
3. Los resultados muestran que existe una relación directa con la prueba de Chi cuadrado siendo la probabilidad de 0.0277 menor a 0.05 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir que a mejor clima organizacional más alto el nivel de satisfacción laboral en las micro redes Cuñumbuque y Tabalosos. **Sanchez. K. (2010)**.

Pérez. N, & Rivera. P (2015), en su tesis: “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013*”. (tesis de grado). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Iquitos. Perú. La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013, contando con una muestra de 156 colaboradores, el tipo de investigación fue el descriptivo correlacional, llegando así a las conclusiones:

1. De que existe un Nivel Medio o moderado de Clima Organizacional de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. Existe un Nivel Medio o moderado de Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.
2. En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.
3. En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, percibe que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acordes a las necesidades institucionales.
4. Los mismos investigadores también concluyen. En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros. En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos. En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Sus regímenes laborales facilitan flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Desempeño Laboral

Para Chiavenato (2012), el desempeño laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Evaluación del desempeño laboral

Para poder evaluar el desempeño laboral se toma en cuenta la teoría dada por Chiavenato (2012), quienes indican que el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa se mide de acuerdo a las características que tenga cada empresa u organización, además las acciones y los objetivos con los que cuenta, pero los más importante son: resultados de tarea individual, comportamiento y las características, que a continuación describe:

1. Resultados de tarea individual.

Indican que es importante tomar en cuenta que en una empresa es sumamente necesario evaluar cada una de las tareas individuales que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta, los siguientes indicadores:

- **Cantidad productiva:** Se refiere a las unidades que el trabajador llega a lograr durante un periodo determinado, pudiendo así supervisar las tareas diarias de los trabajadores y poder así saber las metas que cumplieron.
- **Desperdicio generado:** Se refiere que se cumplan las metas y objetivos teniendo en cuenta el buen uso de recursos, lo cual ayuda a la reducción de los costos unitarios.

2. Comportamientos

Indican que el comportamiento se refiere a desempeño laboral de los trabajadores, se encuentran relacionados de manera directa con la productividad de cada uno de los trabajadores de la empresa, además se debe tomar en cuenta el comportamiento de cada uno de ellos, ayudando así a la realización de actividades de la empresa, haciendo así incidencia grupal para poder mejorar la eficiencia de cada uno de ellos,

obteniendo disposición para la realización de otras actividades. Es por ello que se deben tomar en cuenta los siguientes indicadores:

- **Ayudar a otros con la realización de las actividades:** Esto se refiere a la enseñanza de la realización de tareas a otros trabajadores de la empresa, obteniendo así un trabajo mutuo.
- **Hacer incidencia grupal para mejorar su funcionamiento:** Este indicador se refiere a la eficiencia con la que realiza en trabajo, mejorando así el trabajo en grupos con una mejor coordinación y con mejores logros.
- **Sugerir mejoras:** Se refiere a la mejora del entorno individual y la organización.
- **Presentarse como voluntario:** Es la predisposición con la que cuenta el trabajador al momento de la realización de trabajos adicionales a los que se dedica habitualmente.

3. Características

Indican que las características es uno de los criterios importantes que se debe tomar en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño laboral de un trabajador, pero además es uno de los criterios que ayuda a que se puede saber si el realmente el trabajador es débil o fuerte en las labores que este desempeña. Es por ello que es de suma importancia tomar en cuenta aspectos como son la buena actitud, la muestra de confianza, ser confiable parecer ocupado y obtener experiencia, lo cual permite relacionarse con los resultados positivos de las actividades que realiza en la empresa el trabajador. Otro de los criterios es la buena actitud, se refiere a la forma de compartimiento en cuanto a los compañeros de trabajos, o también clientes o directivos, con buen humor y empatía. Así también la muestra de confianza se refiere a la seguridad de logro y eficiencia en cuanto a la ejecución de las actividades. Parecer ocupada, se refiere a la enfatización en la realización de las labores de manera continua para los trabajadores de la empresa, lo cual nos indica el grado de experiencia con el que cuenta el trabajador, favoreciendo así a la concentración de los demás trabajadores de la empresa favoreciendo así la productividad. La relación o no con los resultados positivos de la tarea, se refiere a la capacidad interior de un trabajador dependiendo de la situación ya que puede ser positiva o negativa, teniendo en cuenta la reacción y la determinación de las acciones con respecto a ella.

Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral:

Según Chiavenato, I. (2012) los principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral son:

- a) El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- b) La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- c) La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Para Chiavenato, I. (2012) la evaluación del desempeño laboral busca medir el grado de cumplimiento de los empleados a partir de comparar rendimientos con indicadores que nos permitirán cuantificar resultados.

Objetivos del Desempeño Laboral

Según Chiavenato, I. (2012) la evaluación del desempeño laboral o puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Usos de la evaluación del desempeño laboral

Para Chiavenato, I. (2012) la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios.

- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimientos sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores.

Para Chiavenato, I. (2012) la evaluación del desempeño tare como consigue los siguientes beneficios:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Los objetivos de la evaluación de desempeño, Chiavenato, (2012) nos habla de 3 objetivos fundamentales para de la evaluación de desempeño: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”.

Chiavenato explica los Beneficios de la Evaluación del desempeño, nos dice que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Puede proponer mejores medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Mejora la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño. Da a conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Da a conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas

y debilidades, según la evaluación del jefe. Nos comunica que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Sobre los Métodos Modernos de Evaluación de desempeño Chiavenato nos comenta de estos nuevos métodos de Evaluación de desempeño y nos hace referencia que su evolución es por las limitaciones que los mismos tienen, en la actualidad el nuevo enfoque hace referencia a autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del personal en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

❖ **Métodos de Evaluación 360°**

Según Idalberto Chiavenato (2008) los métodos son los siguientes:

1. Evaluación por parte de los superiores. Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
2. Autoevaluación. Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
3. Evaluación por parte de los iguales. Este tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un productor útil del rendimiento.
4. Evaluación por parte de los subordinados. Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
5. Evaluación por parte de los clientes. Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
6. Seguimiento informático. Este método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión

y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

7. Evaluación 360°. Este método comprende todos los métodos anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados. Este método registra el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos “ángulos”. Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método.

Guanipa, R. (2013), La calidad de ejecución de las diversas acciones que corresponden en las funciones de cada trabajador en pro de la organización o empresa. Una vez identificado la organización debe plasmar para disminuir lo negativo y realizar los cambios necesarios para lo positivo, con el fin de mejorar la relación laboral y el desempeño laboral en la organización. Hoy en día hay muchos estudios con el clima laboral y el desempeño laboral, de ahí la importancia que se tiene a nivel gerencial a la hora del cumplimiento de los objetivos organizacionales y de plasmar los cambios de segundo orden necesarios para el logro de los mismos. Guanipa, en la presente investigación tiene como propósito analizar el clima organizacional y su relación en el desempeño laboral, basándose en las características del sistema organizacional genera un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. Litwin y Stubger (1998) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa considerando una de ellas, como responsabilidad (empowerment), es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Asimismo, Guanipa, considera que el objetivo de la investigación es detectar la relación del clima percibido por los trabajadores con el compromiso que estos muestran con la organización. Es importante dentro de la empresa conocer el ambiente que predomina en ellas, como un factor intrínseco que podría hacer variar la identidad por parte de los trabajadores es por ello que la hipótesis planteada es que a mayor percepción positiva el

clima, habrá mayor compromiso con el empleado con la organización. El compromiso organizacional se estudió mediante el cuestionario elaborado por Allen y Meyer. Este trabajo de investigación busca destacar la importancia del clima y el compromiso organizacional como factor determinante en la eficacia del personal. La relación de estos dos elementos es que deben considerarse como el impulsador del éxito en las organizaciones, por ser una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización para alcanzar altos grados de productividad.

Alles (2013), aconseja que, en la evaluación del desempeño laboral, los empleados no deban verlo como una evaluación como si estuvieran en un examen de concurso, sino tomarlo como una oportunidad para mejorar y corregir con el fin de aportar a la organización lo mejor de ellos. Todas las empresas de alguna u otra manera no han logrado mejorar en todos sus aspectos, por lo cual es necesario hacer una pausa para pensar en que andaban mal.

La Evaluación de desempeño, para Dessler, (2001), define a la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

Existen varias razones para evaluar el desempeño, para Dessler, (2001) “Se evalúa el desempeño por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

Existen varias opciones sobre quienes pueden evaluar, el autor Dessler nos propone las siguientes:

- Supervisor Inmediato, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.
- Evaluación de los compañeros, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.
- Comités de Estimación, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más.
- Auto estimaciones, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.
- Evaluación por los subordinados, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.
- Retroalimentación de 360 grados, En este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo”.

En cambio, Werther (2000), define a la evaluación del desempeño como el “proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Métodos de evaluación

Werther, (2000), lo clasifica de la siguiente manera: Los métodos de Evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- Listas de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

- Método de registro de acontecimientos notables: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- Método de evaluación en grupos: Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- Método de establecimiento de categorías: Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de distribución forzada: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- Método de distribución de puntos: Se distribuye 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado.
- Método de comparaciones pareadas: El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Werther, basados en el desempeño a Futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos métodos son:

- Autoevaluaciones: El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

- Métodos de los centros de evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

También Westher (2012), señala respecto a Conflictos en la Evaluación del desempeño, que “la evaluación de desempeño falla por razones comparables con estos tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es a la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”.

Para Werther (2000), los métodos los podemos agrupar en 3:

- Métodos de Características: Están diseñadas para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa, y liderazgo que se considere importantes para el puesto y la organización en general. A este grupo pertenecen:
- Escalas Gráficas de Calificación: El trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.
- Escalas Mixtas: Método basado en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).
- Distribución Forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables.
- Formas Narrativas: Requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.
- Método de comportamiento: Método basado en una escala de clasificación teniendo descripciones de comportamiento, se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto.
- Método de incidente crítico: Denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo, es decir la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso.

- Método de lista de revisión de conductas: Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS): Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto.
- Escalas de observación de comportamiento (BOS)
- Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada de una conducta.
- Método de resultados: En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados.
- Mediciones de productividad: Para este método existen muchas mediciones de resultados, que miden utilizando niveles de productividad o venta.
- Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas.

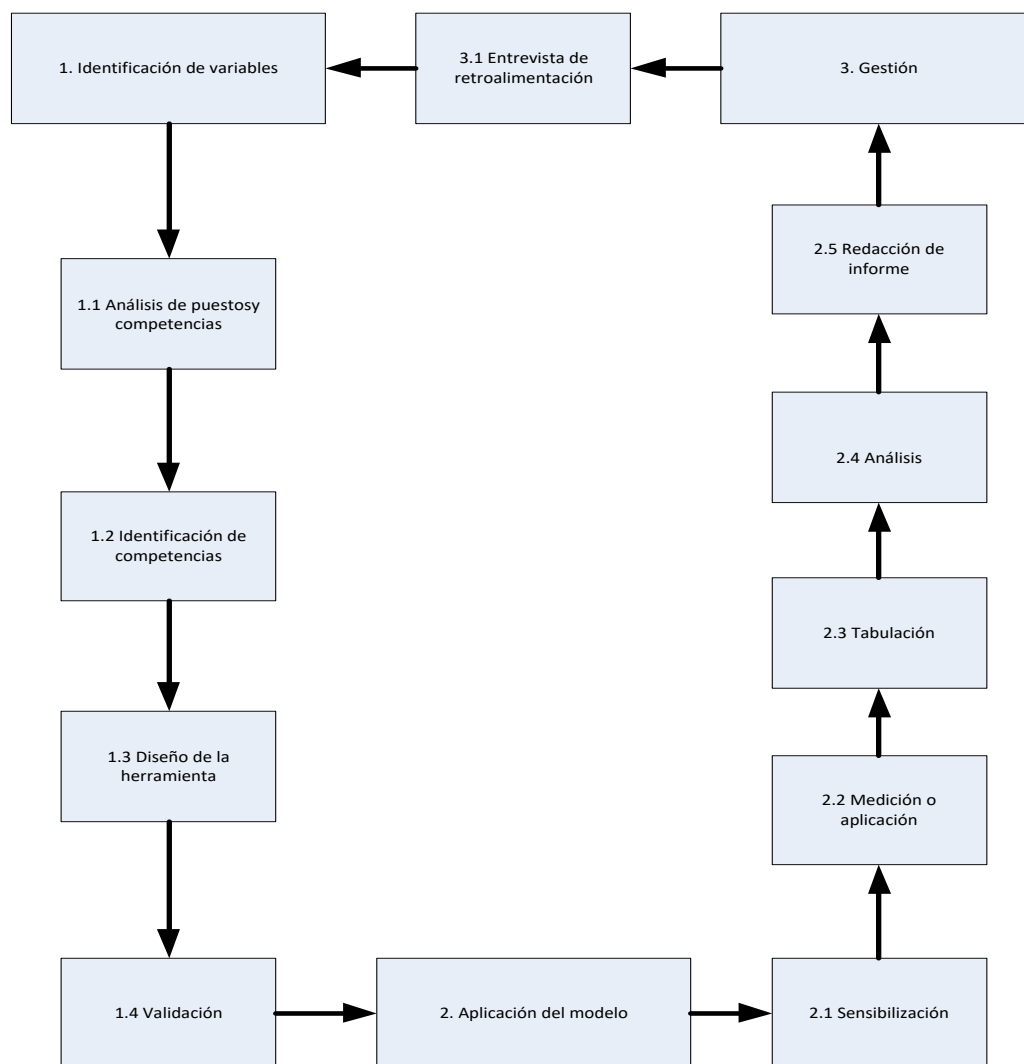


Figura 1: Modelo de evaluación del desempeño 360 grados. (Fuente: Retroalimentación de 360 grados: El nuevo modelo de gran alcance para la evaluación de empleados y Mejora del Rendimiento. Edwards y Ewen).

Tabla 1

Competencias organizacionales

Competencias	Factores
a) Conocimientos técnicos y profesionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia técnica y profesional. Mejora procesos existentes. 3. Se capacita. 4. Organización del trabajo.
b) Administración de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma la iniciativa. 2. Responsable. 3. Toma decisiones razonables. 4. Utilización eficiente de recursos.
c) Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda a los logros del equipo. 2. Antepone los intereses del equipo. 3. Busca consenso. 4. Incentiva el compromiso. 5. Tiene buenas relaciones interpersonales.
d) Servicio al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atiende las necesidades del cliente. 2. Presenta ideas en forma simple y clara. 3. Sabe escuchar. 4. Solicita y provee retroalimentación efectiva. 5. Comunicación.
e) Habilidades de negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brinda valor agregado al negocio. 2. Soluciona los problemas. 3. Aprende y desarrolla. 4. Es confiable.

Fuente: Retroalimentación de 360 grados: El nuevo modelo de gran alcance para la evaluación de empleados y Mejora del Rendimiento. Edwards y Ewen

1.2.2. Satisfacción laboral

Para **Gibson, L.; Ivancevich, & Donnelly, H. (2003)** la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: La satisfacción laboral es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales la que tomamos en cuenta para el desarrollo de la investigación, que son:

- **Pagar:** La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- **Trabajo:** El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- **Oportunidad de ascenso:** La existencia de oportunidades para ascender.
- **Jefe:** La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- **Colaboradores:** El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples formas en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Puesto que el ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autoevaluación y el entorno sociocultural.

Satisfacción

La idea de la organización como sistema social exige cierta consideración sobre los beneficios que reciben sus participantes y sus clientes. La satisfacción y la moral son términos similares que se refieren al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados. Con el término satisfacción nos referimos a este criterio. Entre las mediciones de satisfacción se hallan actitudes, rotación, ausentismo, tardanzas y quejas de los empleados.

La capacidad de adaptación es la respuesta de la organización ante los cambios internos y externos. En este contexto, se refiere a la capacidad de la administración para percibir los cambios en el entorno y dentro de la organización misma. La falta de efectividad en la consecución de la producción, la eficiencia y la satisfacción indica la necesidad de adaptar las prácticas y políticas de la administración; el entorno puede exigir diferentes productos o proporcionar distintos insumos, con lo cual también se necesita un cambio. La administración puede instrumentar políticas que fomenten la preparación para el cambio, y ciertas prácticas de la administración, de llegar a instrumentarse, facilitarían la capacidad de adaptación. Sin embargo, cuando llega el momento de una respuesta de adaptación, la organización se adapta o no, y ésta es la medición definitiva. El desarrollo de este criterio mide las posibilidades de la organización de incrementar su capacidad para enfrentar las exigencias del entorno. Una organización debe invertir en sí misma para aumentar sus

posibilidades de supervivencia en el largo plazo. Los esfuerzos de desarrollo usuales son los programas de capacitación de personal directivo y no directivo. Desde hace poco, el espectro de desarrollo organizacional ha crecido para abarcar ahora diversos métodos psicológicos y sociológicos.

Las consideraciones temporales permiten evaluar la efectividad en el corto, mediano y largo plazos. Por ejemplo, es posible evaluar que una determinada organización es efectiva en términos de los criterios de producción, satisfacción y eficiencia, pero poco efectiva en términos de capacidad de adaptación y desarrollo. Por tanto, mantener un balance óptimo significa, en parte, equilibrar el desempeño de la organización en el tiempo. Introducir la dimensión temporal en el análisis de la efectividad nos permite entender la labor de los administradores en las organizaciones.

La satisfacción laboral consiste en identificar e influir en las causas de la efectividad individual, grupal y organizacional en el corto, mediano y largo plazos. Revisar, evaluar y modificar las funciones y responsabilidades de un administrador desde la perspectiva del tiempo. **(Gibson, L.; Ivancevich, & Donnelly, H., 2003).**

Satisfacción y desempeño en el trabajo

Uno de los aspectos más debatidos y controvertidos en el estudio de la satisfacción en el trabajo es la relación que guarda con el desempeño y la efectividad en el trabajo. Se han formulado tres planteamientos generales sobre esta relación: 1) la satisfacción genera desempeño en el trabajo, 2) el desempeño genera satisfacción en el trabajo y 3) la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo se modera con otras variables, como las recompensas. Los primeros dos puntos de vista tienen un sustento en investigaciones mixtas, pero en general sin solidez. En la mayor parte de los estudios que tienen que ver con la relación entre desempeño y satisfacción se ha notado una asociación baja entre desempeño y satisfacción. Las evidencias son muy convincentes en el sentido de que un empleado satisfecho no por fuerza es alguien que tenga un grado de desempeño elevado. Los esfuerzos directivos por hacer que todos se sientan satisfechos no por fuerza generarán niveles elevados de productividad. De igual modo, la premisa de que un empleado con un grado elevado de desempeño quizá se sienta satisfecho no está debidamente sustentada. El tercer punto de vista señala que la satisfacción y el desempeño sólo se relacionan en ciertas circunstancias. Se propone que muchos otros factores, como la participación del empleado,

influyen en esta relación. Sin embargo, la mayor parte de la atención se concentra en la influencia que ejercen las recompensas en la relación. En general, según este punto de vista, las recompensas como consecuencia de un buen desempeño y el grado de percepción propio en el sentido de que las recompensas son razonables o equitativas influyen tanto en la satisfacción resultante del desempeño como en el desempeño resultante de la satisfacción. Esto quiere decir que si a un empleado se le recompensa por un buen desempeño y si el empleado considera que la recompensa es justa, la satisfacción en el trabajo aumentará (o permanecerá elevada). Esto, a su vez, ejercerá un efecto positivo en el desempeño, lo que generará recompensas adicionales y niveles de satisfacción en el trabajo siempre elevados. Con todo, hay mucho que aún no queda claro respecto a la función de la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, no hay duda de que puede influir en muchas variables importantes del desempeño. El ausentismo y la rotación, por ejemplo, con frecuencia se asocian a la satisfacción, aunque la relación no es sólida. Aumentar el desempeño en el trabajo y la productividad del empleado seguirán siendo temas importantes para la administración en el siglo XXI. Mientras así sea, es poco probable que disminuya el interés por la satisfacción en el trabajo entre los investigadores organizacionales o los administradores de empresas. **(Gibson, L.; Ivancevich, & Donnelly, H., 2003).**

Davis y Newstrom (1999), definen la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". (p.276).

Robbins (1999), a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir (p.25)

Márquez (2001) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La satisfacción laboral es definida por **Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005)** como: "El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su

trabajo” (p 118). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, **Davis y Newstrom (2005)** estiman que la satisfacción laboral es "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo" (p. 246). Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción).

Por su parte, **Robbins (2004)** manifestó que "la satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña, no es un concepto unitario, pues una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales "".

Asimismo, manifiesta que es una actitud del individuo hacia su trabajo, es importante que recordemos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar a clientes o realizar otra acción ordenada. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir con los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo, entre otras situaciones.

Para, **Anaya (2007)** considera que la “satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo” (p.218), lo cual se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo.

Robbins (1999), define la satisfacción en el trabajo como una variable al comportamiento organizacional, es la actitud general del individuo ante su propio trabajo, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir. Así mismo considera que es indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se

traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación.

Al producirse un desconocimiento del grado de satisfacción en los trabajadores por parte de las organizaciones, se corre el riesgo de alimentar la presencia de escenario desfavorable que restrinjan la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional.

Robbins, (1996). Considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

a. Reto del trabajo: Por lo que se debe:

- Desarrollar el conocimiento específico del espíritu emprendedor.
- Fomentar capacidades emprendedoras que posibiliten a los colaboradores afrontar determinados retos en el campo laboral.
- Propiciar un comportamiento emprendedor que impulse a los colaboradores hacia una mayor autonomía y cumplimiento de metas.

b. Sistema de recompensas justas

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral:

c. Las extrínsecas y las intrínsecas.

Las recompensas extrínsecas; son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

Las intrínsecas; son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el

desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- a. Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

- b. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. **García, A. & Ovejero, A. (2000).**

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

- c. Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

d. Condiciones favorables de trabajo

La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

Determinantes de la satisfacción laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. **(Robbins, 1999)**

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción. **(Robbins, 1999).**

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. **(Robbins, 1999).**

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral **(Robbins, 1999).**

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las

condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. **(Robbins, 1999)**.

Medición de la satisfacción en el trabajo

Existen dos métodos para esto:

1. **Escala global única:** consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta cómo que tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
2. **Calificación de la suma:** este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Riesgo laboral

Entendemos por condiciones de trabajo a aquellas características que pueden influir significativamente en la generación de riesgos laborales. De acuerdo a **Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. (2012)**

El término es amplio e incluye:

1. **Condiciones de seguridad**
 - Características de los locales: espacios, pasillos, suelos, etc.
 - Instalaciones: eléctricas, de gases, de vapor, etc.
 - Equipos de trabajo: máquinas, herramientas, aparatos a presión, etc.
 - Almacenamiento y manipulación de cargas u otros objetos o productos.
 - Existencia o utilización de materiales o productos inflamables y de productos químicos peligrosos.
2. **Condiciones ambientales**

- Exposición a agentes físicos: ruido, vibraciones, radiaciones, microondas, etc., a agentes químicos y ventilación industrial, a agentes biológicos, al calor y el frío, la climatización y ventilación general, y la iluminación.

Determinantes de la satisfacción en el trabajo

De acuerdo a la teoría de Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. (2012), entre ellas podremos encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto
- La genética

Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

- **Satisfacción y productividad:** Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado. (Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012)
- **Satisfacción y Ausentismo:** Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que, además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos. (Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012).

- **Satisfacción y Rotación:** Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente. (Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012).

Consejos más comunes para aumentar la satisfacción laboral

- **Contratar a las personas adecuadas para cada puesto:** si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores. (Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012).
- **Crear lazos con los trabajadores:** sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente. (Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012)
- **Contar con un sistema de incentivos:** el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta. (Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012)

- **Promover el trabajo en equipo:** éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas. **(Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. 2012)**

Factores que favorecen la satisfacción laboral

Según Robbins (2009) la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían Según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Niveles de satisfacción

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa. **(Robbins, 2009)**

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya

que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Por lo que se puede concluir que toda organización e institución debe medir constantemente la cultura organizacional y la satisfacción laboral porque esto permitirá contar con un plan de mejora continua y de capacitación para que el recurso humano sea más productivo, beneficiando así a la organización e institución cumpliendo además con la misión y objetivo de las mismas.

Por su parte Robbins (2009), señala que, dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

- **Variación de habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado
- **Identidad de la tarea.** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea.** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les

den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

1.3. Definición de Términos Básicos

1. **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. **(Gibson, L.; Ivancevich, & Donnelly, H. 2003).**
2. **Cantidad productiva:** Se refiere a las unidades que el trabajador llega a lograr durante un periodo determinado, pudiendo así supervisar las tareas diarias de los trabajadores y poder así saber las metas que cumplieron. **(Davis y Newstrom, 1999).**
3. **Desperdicio generado:** Se refiere que se cumplan las metas y objetivos teniendo en cuenta el buen uso de recursos, lo cual ayuda a la reducción de los costos unitarios. **(Robbins, 1999).**
4. **Disciplina.** Es el conjunto de acciones tendiente a lograr el acatamiento del código de conductas de la empresa por parte de todos sus integrantes. El propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos conductuales de la empresa. **(Chiavenato, I. 2009).**
5. **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a

la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente. (**Chiavenato. I. 2009**).

6. **Identidad de la tarea.** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. (**Robbins, 1999**).
7. **Responsabilidad.** Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo. (**Chiavenato. I. 2009**).
8. **Satisfacción y productividad:** Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en La producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado. (**Gibson, L.; Ivancevich, & Donnelly, H. 2003**).
9. **Satisfacción y Ausentismo:** Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que, además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
10. **Satisfacción y Rotación:** Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente. (**Davis y Newstrom, 1999**).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Hipótesis

Hi: Existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

Ho: No existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

2.2. Sistema de Variables

- Variable independiente : Desempeño laboral
- Variable dependiente : Satisfacción laboral

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente

Fuente: Elaboración propia

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Desempeño Laboral	El desempeño laboral indica que es importante tomar en cuenta que en una empresa es sumamente necesario evaluar a cada una de las tareas individuales que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa. Chiavenato (2012).	El desempeño laboral se evaluara mediante la aplicación de un cuestionario que valorara los factores de desempeño laboral, tales como: los resultados de las tareas individuales, comportamientos y las características.	Resultados de la tarea individual	Cantidad producida <u>Desperdicio generado</u> Ayudar a otros en la realización de actividades	Ordinal
			Comportamientos	Hacer incidencia grupal para mejorar su funcionamiento (eficiencia), <u>Sugerir mejoras</u> Presentarse como voluntario	
			Características	Buena actitud <u>Muestra de confianza</u> <u>Parecer ocupado</u> Relación o no con resultados positivos de la tarea	

Tabla 3*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente que desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y rendimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.	La satisfacción laboral es la sensación que se tiene después de realizar tareas con cuales somos remunerados ya alagados, que cada colaborador lo demuestra por medio del empeño que le da a su trabajo.	Pagar Trabajo Oportunidades de Ascenso Jefe Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad recibida. - Sensación de equidad de esa paga. - Grado en las que las tareas se consideran interesantes. - Proporcionan oportunidades de aprendizaje. - Asunción de responsabilidades. - existencia de oportunidades para ascender. - Capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados. - Grado de compañerismo. - Competencia - Apoyo entre los colaboradores. 	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

2.3. Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación

La investigación fue de tipo **Aplicada**, debido a que el análisis de las variables se realizará tomando en consideración bases teóricas existentes con la finalidad de solucionar los problemas encontrados.

El nivel de investigación

La investigación tuvo un nivel de investigación descriptiva correlacional.

Descriptivo: La presente tiene la propiedad de describir los hechos y/o acontecimientos que vienen pasando la institución de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín; buscando de esta forma los aspectos importantes del desempeño laboral y satisfacción laboral.

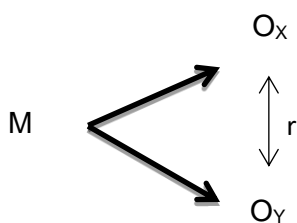
Correlacional: La presente investigación fue correlacional; ya que la presente busca establecer el grado y/o nivel de relación entre las variables de investigación. Asimismo, estará direccionado a determinar la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín

2.4. Diseño de la investigación

La investigación es no experimental, ya que solo se realizó una única medición de cada una de las variables en un momento y lugar determinado para obtener toda la información y se realizó el estudio en su modo natural sin manipular deliberadamente las variables.

El esquema empleado es el siguiente:

Dónde:



Dónde:

M: Muestra

O_x: Desempeño laboral

O_y: Satisfacción laboral

R: relación

2.5. Población y Muestra

Población

La población que se tomará en cuenta para la presente investigación será la cantidad total de colaboradores que es de 132, entre personal CAS y nombrados. (Ver anexo N° 04).

Muestra

Debido a que la población es demasiado amplia, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población = 132

n = Tamaño de la muestra = ¿?

Z = Desviación normal, límite de confianza = 1.65

p = Probabilidad de éxito en obtener la información = 0.5

q = 1- p Probabilidad de fracaso en obtener información = 0.5

E = Margen de error que se está dispuesto a aceptar = 10% = 0.1

Reemplazando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$n = 45$ colaboradores

Muestreo

El tipo de muestreo que se aplicará en la investigación será el muestreo no probabilístico estratificado, donde se trabajará en base a los contratados CAS y al personal nombrado.

Personal	Cantidad	Proporción	Total
CAS	34	26	12
Nombrado	98	74	33
Total	132	100	45

Etapas para determinar el tamaño de la muestra, usado en la presente investigación.

1. Determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar. (Z), donde $z = 1.96$ para un 95% de confianza o $z = 1.65$ para el 90% de confianza

Tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza

Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z^2	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e^2	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: LEVIN, Richard I. Estadística para administradores. 2° ed. México: Prentice –Hall Latinoamericana, 1988, p 254

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 4

Técnicas de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos	Alcances	Fuente/ Informante
Fichaje	Fichas de textos	Marco teórico, Marco conceptual, Antecedentes	Libros especializados, revistas, tesis, documentos de trabajos Colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín.
Encuesta	Cuestionario	Desarrollar ambas variables.	

Fuente: Elaboración propia

2.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Los datos obtenidos han sido procesados según la aplicación del instrumento en forma manual utilizando el programa de Excel, utilizando una tabla de matriz de las dos variables. Para el análisis se empleó el software estadístico SPSS V.21 y según las escalas de medición de ambas variables. Los estadísticos fueron: Tabla de frecuencia para datos agrupados, prueba de Spearman.

Para medir las dos variables se utilizó una escala Likert, donde para el procesamiento de los datos se procedió a realizar una escala de la valoración mediante intervalos.

La escala de calificación para las dos variables fue la siguiente:

Tabla 5

Escala de calificación de la variable desempeño laboral

Intervalo	Desde	Hasta	Calificación
Nunca	14	28	Muy deficiente
Casi Nunca	29	33	Deficiente
A veces	34	48	Regular
Casi siempre	49	63	Eficiente
Siempre	64	78	Muy eficiente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Escala de calificación de la variable satisfacción laboral

Intervalo	Desde	Hasta	Calificación
Nunca	15	30	Muy bajo
Casi Nunca	31	46	Bajo
A veces	47	62	Medio
Casi siempre	63	78	Alto
Siempre	79	94	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

3.1.1. Resultado referente al objetivo general

Para dar solución al objetivo general, es necesario realizar un análisis estadístico, que permita ver la relación de ambas variables, posterior a ello se utilizó el estadístico de correlación de Pearson, finalmente se contrasta la hipótesis planteada en la presente investigación.

Interpretación:

Tras la aplicación de la prueba de normalidad de (Kolmogorov-Smirnov), se mostró que ambas variables están normalmente distribuidas ya que el nivel de significancia obtenido para ambas variables sobrepasa el valor de 0.05, lo que quiere decir que se acepta la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula de la investigación. Se utilizó para contrastar la hipótesis de normalidad de la población, el estadístico de prueba es la máxima diferencia, la función teórica o correspondiente a la población normal especificada en la hipótesis nula.

Tabla 7

Prueba de Normalidad

		Desempeño laboral	Satisfacción laboral
N		45	45
Parámetros normales ^{a,b}	Media	98,32	54,10
	Desviación típica	29,287	16,186
Diferencias más extremas	Absoluta	,125	,137
	Positiva	,125	,121
	Negativa	,111	,137
Z de Kolmogorov-Smirnov		,983	1,076
Sig. asintót. (bilateral)		,288	,197

a. La distribución de contraste es la Normal.

Fuente; SPSS. V. 20 – Elaboración Propia 2017

Interpretación:

Tras la aplicación de la prueba de Pearson, se evidencio la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Es por ello, que la investigación realizada acepta la hipótesis alterna (Hi): Existe relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.

Tabla 8
Correlaciones

		Desempeño laboral	Satisfacción laboral
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,652**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,652**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente; SPSS. V. 20 – Elaboración Propia 2017

3.1.2. De la variable: Desempeño laboral

Para conocer el desempeño laboral de los colaboradores, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 9

Resultados de la tarea individual

Calificación del instrumento	f	%	Calificación de la variable
Nunca	8	18%	Muy deficiente
Casi Nunca	23	51%	deficiente
A veces	12	27%	Regular
Casi siempre	1	2%	Eficiente
Siempre	1	2%	Muy eficiente
TOTAL	45	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta /Elaboración propia

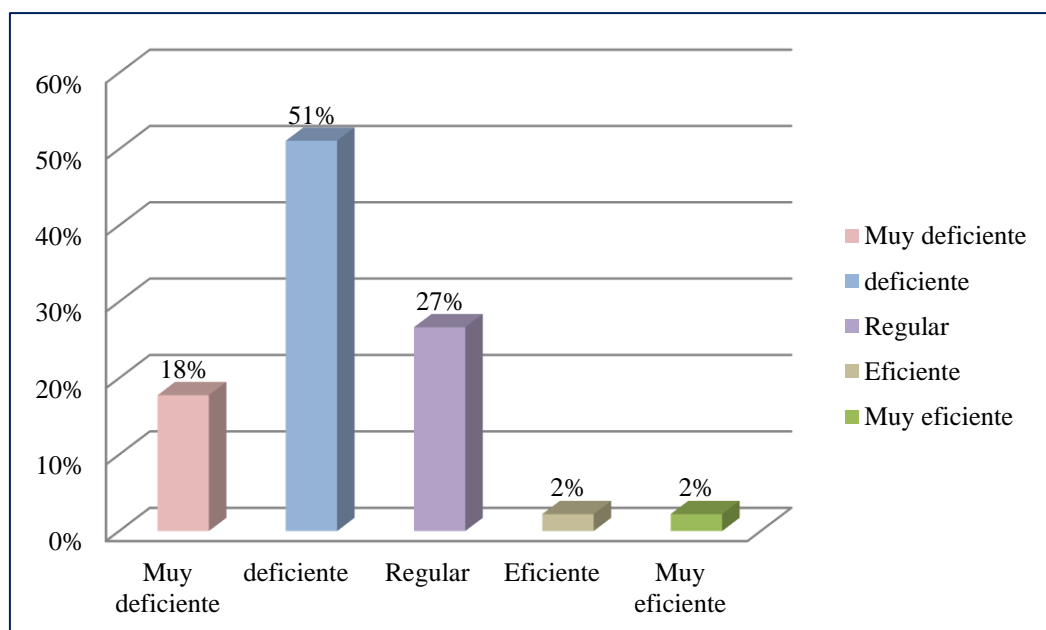


Figura 2: Resultados de la tarea individual. (Fuente: Elaboración propia).

Interpretación

Según los resultados, el 51% de los colaboradores calificaron con respecto a la dimensión “resultados de la tarea individual”, deficiente, el 27 % de los colaboradores lo calificaron regular. Por otro lado, el 18% señalaron que es muy deficiente, el 2% eficiente y muy eficiente al mismo tiempo.

Tabla 10

Comportamiento

Calificación del instrumento	f	%	Calificación de la variable
Nunca	7	16%	Muy deficiente
Casi Nunca	25	56%	deficiente
A veces	9	20%	Regular
Casi siempre	3	7%	Eficiente
Siempre	1	2%	Muy eficiente
TOTAL	45	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta /Elaboración propia

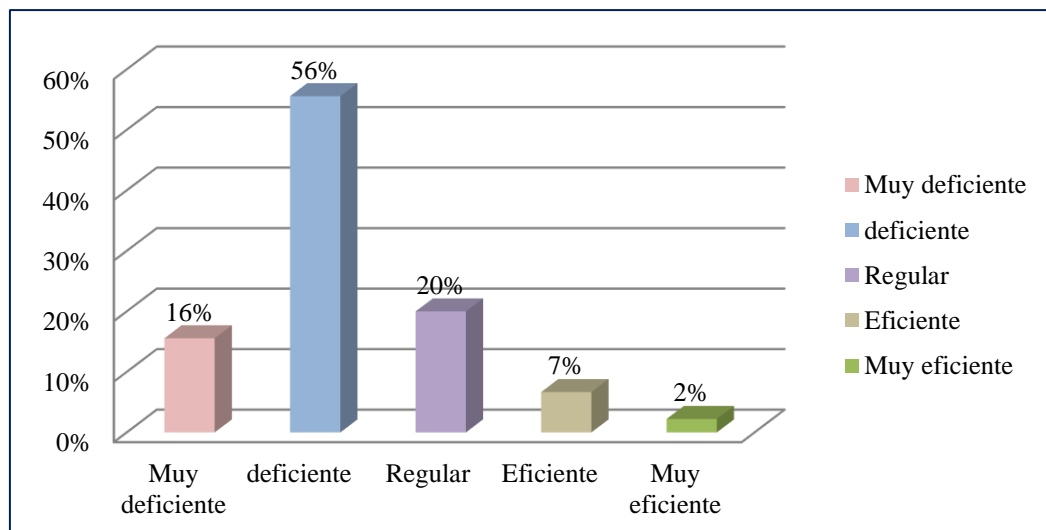


Figura 3. Comportamiento. (Fuente: Elaboración propia):

Interpretación

Según los resultados, el 56% de los colaboradores calificaron con respecto a la dimensión “comportamiento”, deficiente, el 20% de los colaboradores lo calificaron regular. Por otro lado, el 16% señalaron que es muy deficiente, el 7% eficiente y el 2% muy eficiente.

Tabla 11

Características

Calificación del instrumento	f	%	Calificación de la variable
Nunca	21	47%	Muy deficiente
Casi Nunca	15	33%	deficiente
A veces	4	9%	Regular
Casi siempre	2	4%	Eficiente
Siempre	3	7%	Muy eficiente
TOTAL	45	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta /Elaboración propia

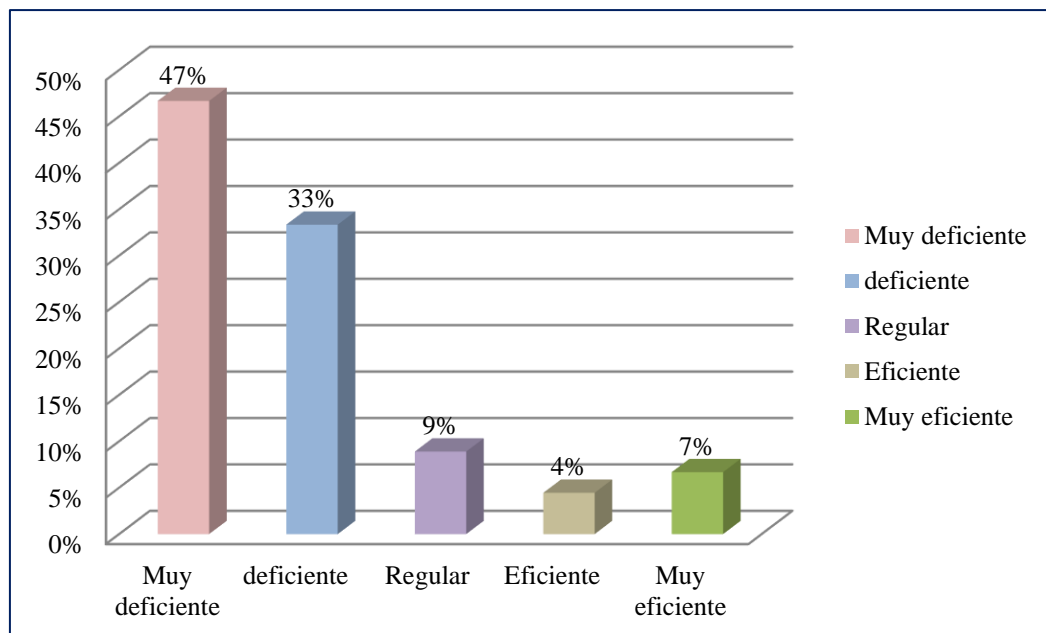


Figura 4. Características. (Fuente: Elaboración propia).

Interpretación

Según los resultados, el 47% de los colaboradores calificaron con respecto a la dimensión “características”, muy deficiente, el 33% de los colaboradores lo calificaron deficiente. Por otro lado, el 9% señalaron que es regular, el 4% eficiente y el 7% muy eficiente.

Tabla 12

Variable Desempeño laboral

Calificación del instrumento	f	%	Calificación de la variable
Nunca	9	20%	Muy deficiente
Casi Nunca	10	22%	deficiente
A veces	20	44%	Regular
Casi siempre	6	13%	Eficiente
Siempre	0	0%	Muy eficiente
TOTAL	45	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta /Elaboración propia

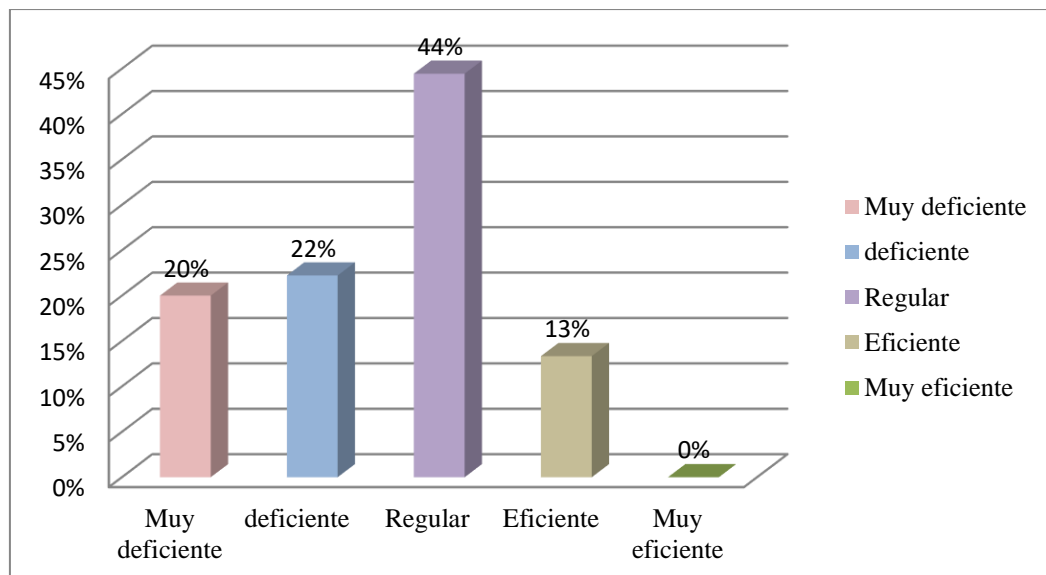


Figura 5. Variable Desempeño laboral. (Fuente: Elaboración propia).

Interpretación

Según los resultados, el 44% de los colaboradores calificaron con respecto a la variable, regular, el 22% de los colaboradores lo calificaron deficiente. Por otro lado, el 20% señalaron que es muy deficiente, el 13% eficiente y el 0% muy eficiente.

3.1.3. De la Variable: Satisfacción laboral

Para conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 13

Variable satisfacción laboral

Calificación del instrumento	f	%	calificación de la variable
Nunca	3	7%	Muy Bajo
Casi Nunca	22	49%	Bajo
A veces	13	29%	Medio
Casi siempre	4	9%	Alto
Siempre	3	7%	Muy Alto
TOTAL	45	100%	

Fuente: Resultado de la encuesta /Elaboración propia

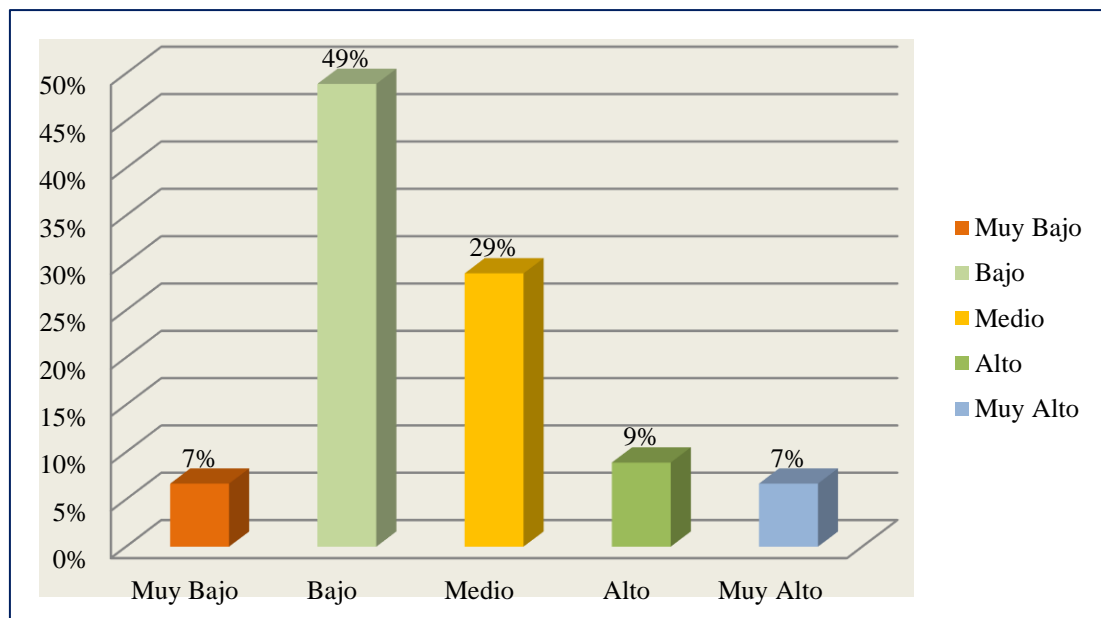


Figura 6: Variable satisfacción laboral. (Fuente: Elaboración propia).

Interpretación

Según los resultados, el 49% de los colaboradores calificaron con respecto a la variable, bajo, el 29% de los colaboradores lo calificaron medio. Por otro lado, el 9% señalaron que es alto, el 7% muy bajo y muy alto.

3.2. Discusión de resultados

Después de la recolección de datos a través de los instrumentos planteados, en este caso el cuestionario, las cuales ayudaron a conocer los resultados de ambas variables, por lo que se pasa a contrastarlas con las teorías y antecedentes expuestos dentro de la investigación, cada una de ellas relacionadas con las variables en estudio, permitiendo tener un mayor panorama de la importancia de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Al efectuar el análisis de la variable desempeño laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, se observa que un porcentaje muy elevado (44%), lo califican como regular, esto producto de que las dimensiones estudiadas no muestran resultados positivos, como por ejemplo si analizamos la dimensión resultados de la tarea individual se observa que esta deficiente con un 51%, lo que significa que está funcionando mal, asimismo analizando la dimensión comportamiento también el

56% manifestaron que es deficiente y por último la dimensión características después de la evaluación arrojó como resultado que el 47 % manifestaron que es muy deficiente, lo que quiere decir que sobre la variable desempeño laboral es el reflejo de la actitud de los trabajadores debido a que no están cumpliendo con los principios como tal y no muestran sus compromisos ante la institución, debido a que las actitudes no son las más considerables en favor de la misma. Si contrastamos con los resultados obtenidos por **Quintero, A. Africano, E. & Faria, S. (2012)**, en la revista: “Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”. Revista especializada. México. Que después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, se puede visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; así pues, si el desempeño laboral es eficiente y eficaz, entonces hablaremos de un aumento en la productividad. Así mismo, para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes motivadores y participativos. En consecuencia, de acuerdo al resultado del diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa, se deduce que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral; por lo que de los resultados obtenidos en la presente investigación debemos de tener en cuenta lo que manifiesta este autor con la finalidad de mejorar las acciones en favor de la segunda variable que es la satisfacción laboral.

Con respecto a la variable satisfacción laboral en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, se muestra el 49% de los colaboradores calificaron como bajo, el 29% de los colaboradores lo calificaron como medio. Así mismo en porcentajes no considerables como el 9% señalaron que es alto, el 7% consideran que es muy bajo y muy alto; lo que quiere decir que estos resultados guardan relación porque el desempeño laboral está funcionando mal, en vista que la satisfacción laboral no es la más adecuada en la institución, por lo que si también contrastamos los resultados tomamos el mismo autor **Quinteros, A. Africano, E. & Faría, S. (2012)**, debido q que sus resultados en su investigación guardan relación con los resultados obtenidos, donde manifiesta que después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la evaluación del clima organizacional que tiene que ver mucho con la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores, se puede visualizar que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; así pues si el desempeño laboral

es eficiente y eficaz, entonces hablaremos de un aumento en la productividad por parte de los colaboradores que van a favorecer mucho en el desarrollo de la institución. Así mismo, para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes motivadores y participativos. En consecuencia, de acuerdo al resultado del diagnóstico de la satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal de la institución, se deduce que la satisfacción laboral no es la más conveniente ni satisfactorio para un buen desempeño laboral. Tal como coincide con **Rivas, E. (2011)**, donde los resultados más relevantes muestran que el estudio de la satisfacción laboral y sus factores ha sido un tema que en los últimos años ha tomado importancia en el campo de la educación para el grado de satisfacción. Parece que el nivel de desempeño no hace diferencia significativa respecto a las variables demográficas en los docentes. No se encontró relación significativa entre el grado de satisfacción y la edad de los docentes. Se puede concluir que la edad no está relacionada muy significativamente con el grado de satisfacción de los docentes encuestados. Se encontró relación significativa entre la autopercepción, que tienen los docentes del nivel de desempeño y la edad de los docentes.

CONCLUSIONES

Tras conocer los resultados de la investigación, se proceden a detallar las siguientes conclusiones.

- Con respecto al objetivo general, se llegó a determinar tras la aplicación de la prueba de Pearson, se evidencio la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido a que el valor “r” es de 0,652, indica una correlación positiva, entre ambas variables, lo que quiere decir a mayor desempeño laboral es que la satisfacción laboral es más significativa que va en mejora de los colaboradores de la de la institución.
- De acuerdo al desempeño laboral vemos el 44% de los colaboradores calificaron como regular, el 22% de los colaboradores lo calificaron como deficiente. Así mismo el 20% señalaron que es muy deficiente, el 13% eficiente y el 0% muy eficiente. Lo que concluimos en el estudio realizado que esto depende de que las dimensiones estudiadas como resultados de la tarea individual viene siendo deficiente, comportamiento también es deficiente y con respecto a las características es muy deficiente en la institución, razón por el cual esta variable se encuentra en niveles regulares.
- De acuerdo a la variable satisfacción laboral el 49% de los colaboradores calificaron con respecto a la variable, bajo, el 29% de los colaboradores lo calificaron medio. Así mismo el 9% señalaron que es alto, el 7% muy bajo y muy alto. Lo que concluimos que estos resultados guardan relación porque el desempeño laboral está funcionando mal, en vista que la satisfacción laboral no es la más adecuada en la institución.

RECOMENDACIONES

Tras conocer las conclusiones de la investigación, se recomienda lo siguiente:

- A la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, hacer que los colaboradores fomenten su desarrollo profesional constante puesto que hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la institución, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado que se sentirá orgulloso de los logros conseguidos, mejorará su autoestima, y su satisfacción laboral.
- Se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, promover un buen desempeño laboral, con la participación del director y jefe de operaciones de la institución con una buena distribución de las tareas realizables, trabajar en equipo, reconocimiento del trabajo por parte del jefe, hacer que el colaborador tenga confianza hacia sus superiores, practicar la colaboración voluntaria, etc. Reconocer que se está haciendo un buen trabajo o mostrar satisfacción por lo logrado, hará que el colaborador se sienta valorado, útil y reforzará su autoestima.
- A la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, debe establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo permite acudir a la oficina con mayor motivación y ganas de trabajar. Un mal ambiente influye de manera negativa a los colaboradores en particular y a la institución en general. Elimina la monotonía y la rutina creando relaciones favorables, incluso empleando un poco de humor, siempre sin dejar de lado los objetivos de la institución, en otras palabras, buscar un clima laboral optima en la institución. Esto hará que incremente la satisfacción de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acámer, F, López, C. & López, J. (2010). *Satisfacción laboral de los profesionales sanitario en atención primaria*. Revista Especializada Salud Pública. España.
- Alles, M. (2013). *Las competencias y evaluación del desempeño, un enfoque de 360*. Madrid, Editorial.
- Anaya, D. (2007). *Satisfacción laboral de lores recursos humanos*. Mc Graw-Hill. México. D.F. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021
- Anaya, D., & Suárez, J. M. (2007). *Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria: Un estudio de ámbito nacional*. Revista de Educación, 344, 217-243.
- Chiavenato, I (2008). *Gestión de Talento humano*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de los recursos humanos*. 8ª edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10º ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.
- Davis, K. y Newstrom, J (2005). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13º ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.
- Dessler, G. (2001). *Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano*. 5ª edición. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- García, A. y Ovejero, A. (2000). *Feedback Laboral y Satisfacción*. Universidad de Oviedo. España. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- Gatica (2009). *Aportes Motivacionales para el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres Ltda.* (Tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto. Perú.
- Gibson, L.; Ivancevich, M.; Donnelly, H. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 1º edición. Editorial McGraw-Hill, México.

- Gómez, I. & O'Donnell, R. (2012). *Nivel de satisfacción laboral en la banca comercial: un estudio*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Guanipa, R. (2013). *Análisis del clima organizacional y su relación en el desempeño laboral*. Recuperado de: https://issuu.com/equiposaturno/docs/clima_organizacional
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1998). *La motivación y el clima organizacional*. Boston: Harvard Business School Press
- López, M. (2011). *Evaluación de los factores que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas Amidata Negocio S.A.C. Y Corporación Alberca en la ciudad de Tarapoto en el año 2011*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú.
- Márquez, M. (2001). *Satisfacción laboral*. Recuperado enero 2, 2003 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Olivares, G.; Silva, M. & Carlos, E. (2012). *El compromiso organizacional y la satisfacción laboral*. Editorial Académica Española. España.
- Pérez, E. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*. (Tesis de grado). Instituto Politécnico Nacional de México. México.
- Pérez, V. & Garza, T. (2011). *Comportamiento organizacional y satisfacción laboral*. (Tesis de pregrado). Instituto Tecnológico de Celaya. México.
- Pérez, N., & Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos. Perú.
- Quintero, A. Africano, E. & Faría, S. (2012). *Clima organizacional y Desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Revista especializada. México.
- Rivas, E. (2011). *Satisfacción y Desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental de misión paracentral de El Salvador*. (Tesis de grado). Universidad de Montemorelos. El Salvador.

- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*. México D.F. Pearson Education.
- Robbins, T. (2009) “*Comportamiento organización en la empresa*”. EE.UU. Editorial Esic.
- Romero, U. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Revista Electrónica de Humanidades. Maracaibo. México.
- Salazar, R. Girón, S. Solano, A. & Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades 2012*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Salluca, R. (2010). *Relación entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado callao*. (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
- Sanchez. K. (2010). *Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal de Salud de Las Micro Redes de Salud Cuñumbuque y Tabalosos*”. (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Perú.
- Schermerhorn, J., Hunt, J.; y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México. Limusa Wiley.
- Valderrama. S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (6° Ed). Perú: San Marcos.
- Werther, W. (2000) *Administración de personal y recursos humanos*, Quinta Edición, Editorial McGrill,

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título	Problema General	Objetivo General	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala
El desempeño laboral y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.	¿Cuál es la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017?	Determinar la relación entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.	<p>Hi: Existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.</p> <p>Ho: No existe una relación directa y significativa entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín, en el periodo 2017.</p>	Desempeño Laboral	Resultados de la tarea individual	Cantidad producida	Ordinal
		Desperdicio generado					
		Comportamientos			Ayudar a otros en la realización de actividades		
					Hacer incidencia grupal para mejorar su funcionamiento (eficiencia),		
					Sugerir mejoras		
					Presentarse como voluntario		
		Características			Buena actitud		
					Muestra de confianza		
				Parecer ocupado			
				Relación o no con resultados positivos de la tarea			
		Satisfacción laboral		Pagar	Cantidad recibida.		
					Sensación de equidad de esa paga.		
				Trabajo	Grado en las que las tareas se consideran interesantes.		
					Proporcionan oportunidades de aprendizaje.		
Oportunidades de Ascenso	Asunción de responsabilidades.						
Jefe	Existencia de oportunidades para ascender.						
Colaboradores	Capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.						
	Grado de compañerismo.						
	Competencia						
						Apoyo entre los colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia


Anexo N° 02: Instrumentos de recolección de datos 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Señor/señora:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal determinar cómo está dando el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín. Marcando con una (X) la respuesta a la cual usted considere correcta.

Valor	1	2	3	4	5
Significado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Desempeño laboral						
Resultados de la tarea individual		1	2	3	4	5
01	Con que frecuencia cree Ud. que los trabajos realizados alcanzan las metas establecidas					
02	Ud. Cree que los trabajadores de la institución son productivos					
03	Con que frecuencia cree que los trabajadores tienen una cultura de ahorro de materiales en el desarrollo de sus actividades.					
Comportamientos						
06	Con que frecuencia se ayudan entre compañeros de trabajo para el cumplimiento de las metas establecidas					
07	Cree Ud. que en la institución existe personas líderes que hagan incidencia grupal.					
08	Con que frecuencia los trabajadores sugieren ideas que se encaminen a la mejora continua de los procesos de la institución.					
09	Cuando se presenta una actividad ajena a su función de área ¿con que frecuencia los trabajadores se muestran voluntarios para el cumplimiento de las actividades?					
Características						
10	Los trabajadores de la institución mantienen una buena actitud con los compañeros de trabajo, clientes o proveedores.					
11	Con que frecuencia los trabajadores muestran confianza en el desarrollo de sus actividades, por consiguiente obtiene los resultados esperados.					
12	Bajo su nivel de percepción, los trabajadores parecen ocupados cuando desarrollan sus actividades.					
13	Ante un resultado negativo, los trabajadores reaccionan bajo una actitud constructiva y perseverante.					

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Señor/señora:

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo principal determinar cómo está la satisfacción laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Bellavista, Región San Martín. Marcando con una (X) la respuesta a la cual usted considere correcta. En donde se le pide que conteste de manera verídica, marcando con una (X) la respuesta que crea correspondiente. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

I. PAGAR

1. Con respecto a tu sueldo que recibes te sientes satisfecho.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

2. Tu jefe te ha propuesto subir el sueldo si demuestras mejor desempeño.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

3. Con respecto al sueldo de tus compañeros, estás de acuerdo con lo que ganan.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

II. TRABAJO

4. Aporta usted para mejorar el ambiente físico de su trabajo
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre

- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. Promueve los valores de honestidad, respeto y responsabilidad.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

III. OPORTUNIDAD DE ASCENSO

6. Cualquier trabajador tiene oportunidades de ascender laboralmente.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

7. Se adaptan a los cambios que existen en la institución donde laboras.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

8. Pueden postular a cargos con más responsabilidad y mejor pago.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

IV. JEFE

9. Su jefe verifica si existe la pérdida de tiempo respecto a sus labores que realiza

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. La empresa donde labora se preocupa por la seguridad de los colaboradores.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

11. Tu jefe se preocupa por saber que el personal está satisfecho con sus labores que realiza.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

V. COLABORADORES

12. Existe buen compañerismo y colaboración en tu trabajo.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

13. Se apoyan en las actividades sin excepción de ninguno.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

14. Existe respeto entre compañeros de trabajo.

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

Anexo 3: Base de datos.

UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL BELLAVISTA CONTRATOS CAS	
CAS SEDE	COBOS ANGULO JORGE RAFAEL
	GOICOCHEA HUANSI JORGE LUIS
CAS DEVIDA	REATEGUI AREVALO LOLA
CAS PELA_ADMINISTRATIVO	TERAN TAVERA TANIA MILAGRITOS
CAS ESPECI_MONITOREO	TARRILLO GONZALES REIMERIO
CAS ESPECI_SEDE	FLORES TORRES JOHANNES
	TAVERA RENGIFO ABRAHAM
CAS JEC	DOMINGUEZ AGUILAR FRANCISCO
	FERNANDEZ GARCIA JHON NEISER
	PEREZ CORONEL ELMER
	SOLSOL ARVILDO MARIBEL
	GARCIA VELA MIRIAM
	INFANTE PANDURO JORDI
	TELLO SAAVEDRA KARLO MIGUEL
	UPIACHIHUA TANANTA ROLANDO
	VASQUEZ USHÑAHUA WUAGNER
	AMASIFUEN SANANCINA NEBIL
	CASTILLO PEÑAHERRERA AMILCAR
	DEL AGUILA RENGIFO JOSE
	DELGADO TORRES MARIA GERTRUDIS
	RIOS RAMIREZ LUCIA
SILVA PISCO ALFREDO	
TAPULLIMA SALAS KELITH	

	CASTILLO PEÑAHERRERA CARLO MAN
	RENGIFO GUERREYRO GLORIA ISABEL
	SOLSOL ARVILDO PILAR
	TELLO BARDALEZ CHING LAY
	VELA SINARAHUA ROBERTH
	CORAL RAMIREZ SAMUEL
	MORI RENGIFO PAUL
	RENGIFO RAMIREZ VICENTE
	VELA DE PANDURO CARMEN ROCIO
	SALDAÑA DEL AGUILA ESEQUEL
	PEREZ VASQUEZ MILER ANTONI

Fuente: Elaboración propia

N°	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	PROFESIÓN
1	AMACIFUEN	GARCÍA	DIDDIER	TEC. CONTABLE
2	ANGULO	CABRERA	SONIA	PROFESORA DE EDUCACION PRIMARIA
3	ANGULO	RAMIREZ	ANTONIO	PROFESORA DE EDUCACION PRIMARIA
4	BARDALES	COMETIVOS	DONALD	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
5	BARDUREN	RIVERA	ELENA	TEC.SECRETARIADA
6	BARRERA	DIAZ	DORIS	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
7	CABANILLAS	RODRIGO	OCTAVIO MARTIN	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
8	CABRERA	REATEGUI	CHARLI	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
9	CAMPOS	VIERA	JUAN CARLOS	TEC. INFORMATICO
10	CARDENAS	MALDONADO	ROS NERY	BACHILLER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
11	CARDENAS	RENGIFO	ERICKSON DANILO	TEC. CONTABLE
12	CARDENAS	SALDAÑA	SERGIO JAVIER	ING. SISTEMAS
13	CARDENAS	RUIZ	FRANKLIN	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
14	CARDENAS	RUIZ	WILLIAM	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
15	CARDENAS	VASQUEZ	JULIO CESAR	PROFESOR DE FISICA Y QUIMICA

16	CHAVEZ	GIL	EDGAR ANTONIO	PROFESOR DE EEDUCACION INICIAL
17	COBOS	ANGULO	JORGE RAFAEL	LIC. ADMIMISTRACION
18	COBOS	SALDAÑA	PEPE	SECUNDARIA COMPLETA
19	DE LA CRUZ	SALDAÑA	FANNY MARIEL	PROFESORA DE EDUCACION INICIAL
20	DIAZ	HUACCHA	RUSS GAVY	DOCENTE DE INGLES
21	ESCOBEDO	VILCHEZ	YESENIA MARISOL	BACH. ADMINISTRACION
22	ESQUEN	BARDALES	PEDRO JAVIER	ING. SISTEMAS
23	ESTRADA	DIAZ	EDWARD FERMIN	CONTADOR
24	FASABI	ESTRELLA	CRISTINA ISABEL	LICENCIADA EN EDUCACION INICIAL
25	FERNANDEZ	VASQUEZ	TEOFILO	PROFESOR DE EDUCACION SECUNDARIA
26	FLORES	TORRES	JOHANNES	LIC.ADMINISTRACION
27	FLORES	RAMIREZ	MELVIN	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
28	FONSECA	DE VERA	MARGOT	PROFESORA DE EDUCACION INICIAL
29	FONSECA	MERA	EINAR	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
30	GARCIA	TORRES	EDER	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
31	GARCIA	OJEDA	JOSE MARCO	ECONOMISTA
32	GARDIÑI	USHIÑAHUA	HARRY CROVER	PROFESOR DE EDUCACION INICIAL
33	GOICOCHEA	HUANSI	JORGE LUIS	ABOGADO
34	GÓMEZ	DEL AGUILA	NEMESIO	DOCENTE
35	GONZALES	COMETIVOS	KETTY MELISSA	TEC. COMPUTACION
36	GONZALES	RAFAEL	JIMMY LUIS	BACH. ADMINISTRACION
37	GUERRA	GONZALES	BENITO GABRIEL	EST. PSICOLOGÍA
38	GUERRA	SANCHEZ	ALICIA	TECNICA EN ENFERMERIA
39	GUEVARA	LOPEZ	CRISLEY MAGENDIE	LICENCIADA EN ADMINISTRACION
40	GUEVARA	VASQUEZ	CELSO ROGER	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
41	HIDALGO	SANCHEZ	BELMIRA	BACHILLER EN ADMINISTRACION
42	HIDALGO	VASQUEZ	SAYDA SOFIA	EGRESADO DE CONTABILIDAD
43	JARAMILLO	SANGAMA	NEREIDA	LICENCIADA ENE DUCACION PRIMARIA BILINGÜE
44	LEVEAU	MAMANI	CARLOS JUNIOR	BACH.CONTABILIDAD

45	LINAREZ	GARCÍA	RENATO	LIC. ADMINISTRACION
46	MACEDO	RIOS	PEDRO ANTONIO	TEC. ENFERMERIA Y BIBLIOTECARIO
47	MALDONADO	RAMIREZ	JHONY MICHELTH	ECONOMISTA
48	MEJIA	MORALES	JUANA LUZ	TEC. CONTABLE
49	MORO	RIOS	LEONIDAS	DOCENTE
50	ORDOÑEZ	LOZANO	WILLER	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
51	PANAIFO	RUIZ	MARRINSSO N SMITH	TECNICO CONSTRUCCION CIVIL
52	PANDURO	TENAZOA	JUBIER	DOCENTE
53	PASTOR	TAVERA	KARLA MAGALY	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
54	PINTO	MALCA	GEORGE KEPLER	EGRESADO DERECHO
55	PINTO	RUIZ	JULLY MARIA	ESTUDIOS NO CONCLUIDOS(ESTOMATOLOGIA)
56	PRETEL	CUZCO	LUIS EDUARDO	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
57	QUINTANA	DIAZ	ROSA MAGALI	EGRESADO EN CONTABILIDAD
58	QUIROZ	ENRIQUEZ	FELIX FABRICIO	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
59	RAMIREZ	RIOS	BEROCCIO	CONTADOR PUBLICO CONTABLE
60	RAMIREZ	DIAZ	JODIE HILTON	EGRESADO DE CONTABILIDAD
61	RAMIREZ	GUERRA	MARY JHANET	TECNICO CONTABLE
62	REATEGUI	AREVALO	LOLA	PROFESOR DE EDUCACION SECUDARIA
63	REATEGUI	SALDAÑA	SEGUNDO ANCELMO	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
64	RENGIFO	PANDURO	TEDDY	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
65	RENGIFO	RAMIREZ	PEDRO ANTONIO	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
66	RENGIFO	RENGIFO	ARMANDO	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
67	RENGIFO	RIVERO	SULMA MAYELA	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
68	RENGIFO	RODRIGUEZ	WANKLYN	CONTADOR PUBLICO
69	RENGIFO	RUIZ	MILTON	GUARDIÁN
70	RIVERA	CABRERA	HERBER	DOCENTE
71	RIVERO	TAPULLIMA	LEIDI LAURA	EGRESADO DE CONTABILIDAD
72	RODRIGUEZ	FLORIAN	AUGUSTO RAUL	PROFESOR DE EDUCACION SECUDARIA

73	ROJAS	BUIZA	WILMAN YAMIL	PROFESOR DE EDUCACION SECUDARIA
74	ROJAS	MIRANDA	ANTONIO WILMER	PROFESOR DE EDUCACION SECUDARIA
75	ROMERO	FERNANDEZ	MIGUEL ANGEL	LOCUTOR
76	RUIZ	CARDENAS	CARLESSI	CONTADOR
77	RUIZ	DE MERA	ELENA	PROFESORA DE INICIAL
78	RUIZ	DE SANGAMA	EUMITH	SECRETARIA
79	SAAVEDRA	FLORES	WILLER	PROFESOR DE EDUCACION PRIMARIA
80	SAFRA	PEREZ	GABRIELA DEL PILAR	TURISMO
81	SALDAÑA	REATEGUI	XAVIER EFRAIN	ESTUDIOS SUPERIORES NO CONCLUIDOS
82	SANCHEZ	VALDERRAM A	GUILLERMO	TECNICO MECANICO
83	SANGAMA	GUERRA	LLENY	TEC CONTABLE
84	SANGAMA	URRELO	EULOGIO	BACH.ADMINISTRACION
85	SANTINI	SOTO	MATIAS LEONARDO	SECUNDARIA COMPLETA
86	TARRILLO	GONZALES	REIMERIO	EDUCACION PRIMARIA
87	TAVERA	RENGIFO	ABRAHAM	CONTADOR
88	TAVERA	RENGIFO	SAMUEL ALFONSO	BACHILLER EN DERECHO
89	TERAN	TAVERA	TANIA MILAGRITOS	CONTADORA
90	TORRES	RENGIFO	DIEGO	BACHILLER EN ADMINISTRACION
91	TUANAMA	SANGAMA	MEDITH	TEC. OPER.COMP.
92	UPIACHIHUA	CARDENAS	BREIDIS SANTIAGO	EGRESADO DE CONTABILIDAD
93	USHIÑAHUA	TRIGOSO	HUGO	TEC. COMPUTACION
94	VARGAS	IKEDA	VICTOR HUGO	DOCENTE
95	VASQUEZ	DE QUIROZ	LETICITA	DOCENTE
96	VASQUEZ	RODRIGUEZ	BETTY	TEC. ADMINIST.
97	VELA	CARDENAS	CESAR ARMANDO	TEC.EDIFICACION
98	VELA	RAMIREZ	VICTOR	DOCENTE

Fuente: Elaboración propia