



UNAP E C
UNIVERSIDAD APE C

Decanato de Posgrado

Trabajo Final para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

Propuesta de mejora en la satisfacción laboral que presentan los empleados del Área Administrativa – Docente, en la Universidad Psicología Industrial Dominicana, Santo Domingo, en el periodo primer trimestre del 2019

Sustentante:

Kertys M. Pérez Pérez 2017-1606

Asesor (a):

M.A. Ivelisse Comprés Clemente

Santo Domingo, Distrito Nacional

07-08-2019

RESUMEN

La presente investigación propuso un plan de mejora en los niveles de Satisfacción Laboral que presentan los colaboradores administrativos - docentes de la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID), Santo Domingo, República Dominicana, basada en los aportes de diversos autores con enfoques en teorías de la motivación laboral / Satisfacción laboral y los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición aplicados con encuestas apoyadas en cuestionarios y entrevistas de eventos conductuales, donde se determinó el nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores a través de factores identificados como incidentes en los niveles de satisfacción y elementos cuantificados propios de cada factor que afectan el nivel de satisfacción laboral. La investigación fue exploratoria, descriptiva y explicativa; se trabajó con una población de 20 sujetos del área administrativa – docente, a quienes se les aplicó el instrumento tipo encuesta en Junio 2019, cuyos resultados fueron comparados con los obtenidos en la entrevista de eventos conductuales al personal directivo compuesto por 10 personas, donde se evidenció niveles de satisfacción equilibrados en los factores estudiados, tales como el puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción, comunicación y coordinación, mientras que en los factores restantes, tales como condiciones ambientales, infraestructuras y recursos, formación e información, motivación y reconocimiento se comprobó la necesidad de establecer un plan como propuesta de mejora en los bajos niveles de satisfacción laboral encontrados en colaboradores, basado en la implementación de programas de compensación, beneficios y servicios; así como en la delimitación de proyectos para el desarrollo organizacional UPID.

ABSTRACT

The present research proposed an improvement plan in the levels of Job Satisfaction presented by the administrative collaborators - teachers of the Dominican Industrial Psychology University (UPID), Santo Domingo, Dominican Republic, based on the contributions of various authors with approaches in theories of the Work motivation / Job satisfaction and the results obtained through the measurement instruments applied with surveys supported by questionnaires and interviews of behavioral events, where the level of job satisfaction presented by employees was determined through factors identified as incident levels of satisfaction and quantified elements of each factor that affect the level of job satisfaction. The research was exploratory, descriptive and explanatory; We worked with a population of 20 subjects of the administrative - teaching area, to whom the survey type instrument was applied in June 2019, whose results were compared with those obtained in the interview of behavioral events to the management staff composed of 10 people, where evidenced balanced satisfaction levels in the factors studied, such as the job, work environment and interaction, communication and coordination, while in the remaining factors, such as environmental conditions, infrastructure and resources, training and information, motivation and recognition. The need to establish a plan as a proposal to improve the low levels of job satisfaction found in employees was confirmed, based on the implementation of compensation programs, benefits and services; as well as in the delimitation of projects for organizational development UPID.

INDICE

RESUMEN.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE FIGURAS	vi
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I: SATISFACCION LABORAL Y MOTIVACION4

1.1 La Satisfacción Laboral	4
1.2 Principales Actitudes de la Satisfacción Laboral.....	6
1.3 Efectos de la Satisfacción Laboral	7
1.4 Factores que inciden en la Satisfacción Laboral.....	9
1.5 La Motivación	14
1.6 Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral.....	16
1.7 Elementos de la Motivación y Satisfacción Laboral	17
1.8 La Motivación del Trabajo	21
1.9 Interpretación de los modelos motivacionales.....	22

CAPITULO II: UNIVERSIDAD PSICOLOGIA INDUSTRIAL DOMINICANA Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....30

2.1 Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID).....	30
2.2. Tipos de estudio	36
2.3. Métodos de investigación	37
2.4. Técnicas de investigación	37
2.5. Tabulación	40
2.6. Análisis Encuesta.....	65
2.7. Análisis Entrevista.....	67
2.8. Diagnóstico	69

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA.....71

3.1. Propuesta en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores 71

3.2. Materiales Tecnológicos..... 86

3.3. Recursos Humanos 88

3.4. Recursos Financieros 90

CONCLUSIONES..... 100

BIBLIOGRAFIA.....104

Anexos

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1. Género.....	Pag.40
Tabla No 2. Edad.....	Pag.40
Tabla No 3. Nivel Académico.....	Pag.41
Tabla No 4. Número de puestos en los que ha trabajado.....	Pag.41
Tabla No 5. Tiempo trabajado en el puesto actual.....	Pag.42
Tabla No 6. ¿Cuál es su condición laboral?.....	Pag.42
Tabla No 7. Tiempo trabajado en la Institución.....	Pag.43
Tabla No 8. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece?.....	Pag.43
Tabla No 9. Descripción y organización del puesto de trabajo.....	Pag.44
Tabla No 9.1. Definición y función de las responsabilidades del puesto.....	Pag.44
Tabla No 9.2. Repartición de la carga en el puesto de trabajo.....	Pag.45
Tabla No 9.3. Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo.....	Pag.45
Tabla No 9.4. Retroalimentación del desempeño en el puesto de trabajo....	Pag.46
Tabla No 10. Colaboración en el ambiente de trabajo e interacción.....	Pag.47
Tabla No 10.1. Relación con los compañeros en el ambiente de trabajo.....	Pag.47
Tabla No 10.2. Sentido de pertenencia del equipo de trabajo en el ambiente de trabajo e interacción.....	Pag.48
Tabla No 10.3. Expresión de opiniones en el ambiente de trabajo e interacción.....	Pag.48
Tabla No 10.4. Stress en el ambiente de trabajo e interacción.....	Pag.49
Tabla No 11. Comunicación y coordinación interna.....	Pag.50
Tabla No 11.1. Información del desarrollo de trabajo por medio de la comunicación y coordinación interna.....	Pag.51
Tabla No 11.2. Comunicación y coordinación de los servicios prestados en las otras áreas.....	Pag.52

Tabla No 11.3. Coordinación adecuada con las otras áreas de la institución.....	Pag.5
Tabla No 11.4. Comunicación entre el personal del área y los usuarios.....	Pag.53
Tabla No 12. Seguridad en las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos.....	Pag.53
Tabla No 12.1. Condiciones ambientales que facilitan la actividad diaria.....	Pag.54
Tabla No 12.2. Instalaciones del área en el trabajo y los servicios prestados a los usuarios.....	Pag.55
Tabla No 12.3. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos adaptados al trabajo.....	Pag.56
Tabla No 12.4. Protocolos de emergencia relacionados a las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos.....	Pag.57
Tabla No 13. Formación e información necesaria para el desempeño del trabajo.....	Pag.58
Tabla No 13.1. Formación básica sobre Prevención de Riesgos laborales.....	Pag.58
Tabla No 13.2. Utilidad de la formación específica en el plan de formación....	Pag.59
Tabla No 13.3. Formación e información para el desarrollo profesional.....	Pag.60
Tabla No 13.4. Formación e información en implementación de procesos.....	Pag.61
Tabla No 14. Motivación y reconocimiento en beneficios.....	Pag.61
Tabla No 14.1. Motivación y reconocimiento de las tareas.....	Pag.62
Tabla No 14.2. Conocimiento sobre el posicionamiento de la institución.....	Pag.63
Tabla No 14.3. Motivación por el trabajo desarrollado.....	Pag.63
Tabla No 14.4. Expresión de opiniones en el grupo de trabajo.....	Pag.64
Tabla No 15. Sugerencias como opiniones adicionales en áreas de mejoras...	Pag.65

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1. Organigrama de la Institución Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID).....Pag.31

Figura No 2. Acuerdos institucionales con la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID).....Pag.32

Figura No 3. Clasificación de materiales tecnológicos.....Pag. 86-87

Figura No 4. Clasificación de los recursos humanos.....Pag. 88-90

Figura No 5. Presupuesto de recursos financieros.....Pag. 91-93

Figura No 6. Indicadores financieros en proyección de resultados...Pag. 93-94

Figura No 7. Cuadro de mando integral (Balancedscorecard)Pag. 94-98

INTRODUCCION

El siguiente trabajo final de Tesis Maestría titulado Propuesta de mejora en la satisfacción laboral que presentan los empleados del Área Administrativa – Docente, en la Universidad Psicología Industrial Dominicana, Santo Domingo, en el periodo primer trimestre del 2019, responde a una problemática dada en la institución UPID por las constantes quejas que se escuchan y las actitudes negativas que se observan en los colaboradores administrativos y docentes en el lugar de trabajo respecto a los factores y elementos que conforman el ámbito de trabajo y que dan origen a los distintos niveles de satisfacción laboral; que por consiguiente, afectan los resultados esperados.

Esta investigación tiene como propósito fundamental proponer un plan de mejora en los niveles de satisfacción laboral que presentan los colaboradores administrativos y docentes en la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID), a través de la determinación de las distintas escalas de satisfacción del trabajo que se encuentran en los colaboradores, con una identificación previa de los factores que inciden en los distintos niveles para una posterior cuantificación de los elementos que conforman dichos componentes, y que por consiguiente, afectan la satisfacción.

En este sentido, esta investigación tiene como misión primordial la obtención y presentación de propuestas de mejora en la satisfacción laboral que presentan los colaboradores administrativos y docentes, en base a soluciones teóricas y prácticas para el ámbito de trabajo. Para esto, existen suficientes antecedentes que demuestran y profundizan en base a diversos enfoques teóricos motivacionales y factores que dan origen a la satisfacción propia del trabajo.

Para el alcance de esta propuesta, se han de aplicar instrumentos y técnicas de investigación, tales como encuestas basadas en cuestionarios que aborden la

percepción del ámbito de trabajo a través de factores compuestos por diversos elementos; y entrevistas de eventos conductuales que evalúen los factores incidentes en los distintos niveles de satisfacción laboral. Todo esto contribuirá a un crecimiento y desarrollo de la institución UPID en las gestiones llevadas a cabo, tanto para los Recursos Humanos como para el posicionamiento de la institución.

Para dar soporte a esta investigación, se ha realizado una búsqueda de estudios, aportes o teorías, que serán utilizadas como sustentos y antecedentes del objeto de estudio, en base al paradigma interaccionista que explica la satisfacción del trabajo:

Según (Cols & Dabos, 2018), la satisfacción laboral se explica través de factores situacionales extrínsecos e intrínsecos. Las organizaciones modernas se encuentran interesadas en crecer estratégicamente, y para esto necesitan valorar las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral de las personas que trabajan para las mismas, a través del conocimiento de la percepción del trabajador en cuanto a su grado de satisfacción con el trabajo (Sánchez Trujillo & García Vargas, 2017). En síntesis, existe un mayor apoyo del enfoque interaccionista, donde convergen los polos opuestos de otros distintos enfoques, logrando un equilibrio en cada una de las comprobaciones empíricas, una coherencia y balance entre el punto mínimo y el punto máximo, donde suele encontrarse una persona normal.

Dentro de las estrategias metodológicas llevadas a cabo para el desarrollo de esta investigación se encuentran la investigación exploratoria, para identificar la problemática de la satisfacción laboral a través de la opinión emitida por los colaboradores en la aplicación de encuestas y entrevistas de eventos conductuales; siendo estas últimas técnicas de medición empleada donde se estará realizando el estudio que servirán como informaciones para emprender las acciones establecidas como propuesta de mejora. Por otra parte, se encuentra la estrategia metodológica de investigación descriptiva, donde se describe el fenómeno estudiado mediante la identificación y medición de varios factores contenidos en la población estudiada y plasmado en el cuestionario y entrevista como técnicas de recolección, ordenamiento,

procesamiento e interpretación de datos para establecer propuestas que se adapten al entorno. Por último, se encuentra la investigación explicativa, que sustenta la parte teórica – práctica de porque o la razón por la que ocurre el fenómeno estudiado en relación a la interpretación de los resultados arrojados para la posterior elaboración de propuestas acertadas.

Para lograr esto, se recurrió a los datos e informaciones utilizados como fuentes primarias, que en este orden se derivan las propiamente extraídas de la institución UPID y las fuentes secundarias, que hacen referencia a los libros y revistas.

La ejecución del proceso de investigación como tal presentó algunas limitaciones, en referencia a la aplicación de los instrumentos de investigación tipo cuestionario, los cuáles fueron contestados en base a mucha resistencia y recelo de parte de los colaboradores, por el temor de que la información fuera discutida y revelada con identidad en la alta directiva, por lo que dicho instrumento precisó de un fragmento de sugerencias y comentarios adicionales.

En síntesis, los capítulos que conforman la investigación mostrarán en primer lugar una explicación detallada de las teorías motivacionales más actualizadas que dan origen a la satisfacción laboral, que enriquecen los contenidos específicos, cuya finalidad es conocer y explorar los antecedentes y estudios realizados de forma objetiva con relación a la problemática. En segundo lugar, las generalidades de la institución UPID, la tabulación, interpretación y análisis de cada una de las informaciones obtenidas en los instrumentos de medición, así como los aspectos metodológicos propios de la investigación cuya finalidad es llevar a la práctica la teoría expuesta en el primer capítulo mediante la comprobación y corroboración de teorías. En tercer lugar, se describe una propuesta de mejora en función de los resultados obtenidos y presentados en el segundo capítulo. Dicha propuesta persigue la elaboración de un plan objetivo para el crecimiento y desarrollo de las áreas que conforman la institución UPID.

CAPITULO I: SATISFACCION LABORAL Y MOTIVACION

Se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes sobre la satisfacción laboral y motivación, en base a conceptualizaciones, enfoques teóricos, perspectivas teóricas motivacionales basadas en el estudio de la investigación.

1.1 La Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral estudiada desde el entorno de trabajo es uno de los temas, al igual que la motivación, que guarda mayor relación con las variables y factores desencadenantes en los ambientes de trabajo. El trabajo sigue siendo considerado como el modo más seguro y utilizado para el sustento de la vida y el desempeño de un rol en la sociedad. De esta manera, es marcada la identidad de una persona, que es donde interviene el esfuerzo físico, la racionalidad, la emocionalidad y la fuerza de voluntad en la prestación de bienes y servicios realizados de forma digna (Bastardo, 2014).

La satisfacción laboral se encuentra estrechamente vinculada con la efectividad organizacional, como es el caso del “ausentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño” (Cols & Dabos, 2018). Por otra parte, la satisfacción laboral suele explicarse a través de factores situacionales extrínsecos e intrínsecos basados en el diseño del trabajo como parte del objeto de estudio. El empleado descifra cómo debe actuar y responder. En su contraparte se encuentran los estados mentales no observables, que son evidenciados a través de los rasgos de personalidad estables en el tiempo y que predisponen la actitud y el comportamiento en una gran diversidad de contextos organizacionales. Los individuos perciben las características de su trabajo, así como qué tan favorables resultan dichos atributos. En este sentido, existen cuatro rasgos disposicionales que poseen un fuerte poder predictivo sobre la satisfacción laboral: la autoestima, que se refiere al valor que el individuo se concede; la autoeficacia, creencia interna de que cuenta con las

habilidades esenciales para desarrollar una tarea de forma exitosa; el locus de control interno, que ocurre cuando el individuo siente que los eventos y su comportamiento se encuentran bajo su control; y la estabilidad emocional, donde el individuo posee un enfoque positivo del mundo y baja tendencia a enfocarse en los aspectos negativos de sí mismo.

En síntesis, existe un mayor apoyo del enfoque interaccionista, donde convergen los polos opuestos de otros distintos enfoques, logrando un equilibrio en cada una de las comprobaciones empíricas, que es dónde radica el estudio de los niveles de satisfacción laboral para lograr una coherencia y balance entre el punto mínimo y el punto máximo, donde suele encontrarse una persona normal.

(Newstron, 2011) Define la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados visualizan su trabajo, mediante una actitud efectiva.

En síntesis, la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que los individuos poseen para realizar su trabajo, en base a diversos factores relacionados con su puesto de trabajo y bajo los cuales ejecuta las funciones del mismo (Martínez, 2014).

Las organizaciones modernas se encuentran interesadas en crecer estratégicamente, y para esto necesitan valorar las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral de las personas que trabajan para las mismas, a través del conocimiento de la percepción del trabajador en cuanto a su grado de satisfacción con el trabajo. De esta forma saben cuáles son las áreas de mejora en su propia gestión e identifican cuáles son los procesos que conducen a obtener ganancias y calidad del producto o servicio (Sánchez Trujillo & García Vargas, 2017).

1.2 Principales Actitudes de la Satisfacción Laboral

De acuerdo con (Robbins, 2009) una persona con alta satisfacción laboral posee sentimientos positivos, mientras que otras con baja satisfacción laboral poseen sentimientos negativos. Todo esto es medido en base a la identificación con el puesto que tenga la persona, el compromiso organizacional, el involucramiento en el trabajo; lo cual determina sus actitudes y valores ante el mismo.

No obstante, (Robbins, 2009) distingue tres componentes de las actitudes, basados en el paradigma conductista: El componente cognoscitivo constituye la representación mental sobre algo en concreto, basado en percepciones, creencias y la información sobre un objeto. El componente afectivo incluye sentimientos y valoraciones hacia algo. El componente conductual se refiere a la tendencia, disposición o intención de reaccionar de una forma frente a algo.

Diversos autores señalan que la satisfacción laboral se encuentra básicamente dentro de dos categorías distintas: la satisfacción laboral cognitiva, donde se realiza una evaluación consciente de las características del trabajo y su posible comparación con el standard; la satisfacción laboral afectiva, que comprende una respuesta emocional positiva del empleado hacia el trabajo en general.

La parte fundamental de la actitud es que permite predecir la conducta humana, permitiendo saber los prejuicios, estereotipos, la escala de valores y la autoestima de una persona. En el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral es una actitud que se inserta desde una perspectiva psicológica, ya que engloba otras actitudes como la participación en el trabajo y el compromiso con la organización. La actitud es definida en función de la satisfacción del trabajo como la opinión o el juicio del trabajador hacia su propio desempeño laboral y las circunstancias que le rodean.

Por otra parte, de acuerdo con (Newstron, 2011), existen tres actitudes básicas que guardan relación con la satisfacción del trabajador en su trabajo:

“Dedicación al trabajo”: consideran el trabajo parte primordial en su vida, basados en una ética laboral con necesidades de autorrealización evidenciadas en el alto desempeño de sus labores.

“Compromiso organizacional”: identificación del empleado con su empresa, mostrando lealtad, antecedentes satisfactorios en su desempeño pasado y presente.

“Estado de ánimo en el trabajo”: se refiere a los sentimientos del trabajador, que muestra energía, actividad y entusiasmo, obteniendo en consecuencia un mejor desempeño y cooperación con los compañeros.

Las actitudes se encuentran orientadas en el estudio del comportamiento organizacional a nivel cognitivo, cumpliendo tres características básicas: “Persiste a menos que se realice algo para cambiarla”; “Varía en una escala de muy favorable a muy desfavorable”; “se dirige hacia un objeto por el que un sujeto tiene sentimientos y creencias” (Pereira & Rodríguez, 2015).

1.3 Efectos de la Satisfacción Laboral

Se ha evidenciado que los empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellos poco satisfechos. El empleado con alto nivel de satisfacción suele hablar en forma positiva de la organización, ayuda a otros y va más allá de las expectativas normales de su puesto. “Las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las menos satisfecha” (Chiavenato, 2011).

Dentro de los efectos más notables de las actitudes de los empleados se encuentran:

“Rendimiento de los empleados”: Aquellas personas satisfechas pueden tener una producción alta, existiendo de esta manera una relación de satisfacción alta – alto rendimiento.

“Rotación del personal”: En los empleados satisfechos, existen menores probabilidades de que este desee renunciar, a diferencia del empleado con satisfacción baja, que suelen tener tasas de rotación más alta.

“Ausentismo y tardanzas”: En los empleados satisfechos, las ausencias y tardanzas suelen poseer una causa válida y son presentadas en un grado mínimo, mientras que aquellos menos satisfechos suelen presentar mayor número de ausencia y tardanzas, que, en su mayor parte, tienen una causa médica.

Atendiendo a los efectos o resultados que genera un alto o bajo nivel de satisfacción laboral, de acuerdo con (González, 2006), se distinguen las siguientes causas de satisfacción: disposición concienzuda y madura del trabajador para realizar su trabajo, la variedad de actividades en el trabajo, identificación con su puesto de trabajo, autonomía para realizar sus tareas, oportunidad de desarrollo en su puesto de trabajo, actitud resolutiva y a tiempo de los conflictos que surjan, retroalimentación pertinente del desempeño, influencia de los compañeros en el desarrollo de sus tareas.

Los colaboradores promedios suelen manifestar su insatisfacción laboral a través de salidas, donde se procede a renunciar de la organización; voceando, que consiste en tratar de establecer mejoras mediante actividades sindicales; confiando y esperando de forma pasiva que las condiciones de la empresa y la administración mejoren; incrementando el porcentaje de error por descuidos y porcentajes crónicos.

De acuerdo con (Pereira & Rodríguez, 2015), numerosas investigaciones han demostrado que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la productividad, siempre y cuando existan variables moderadoras que incrementen la

correlación. Todo va a depender de los factores externos o los límites que se encuentren relacionados con la conducta del empleado, como es el caso de los trabajadores de máquina y los corredores de bolsa.

En síntesis, la satisfacción laboral conlleva una relación de causa – efecto entre las actitudes positivas o negativas que se deriven de esta, aumentando o disminuyendo directamente proporcional los efectos en polos opuestos.

1.4 Factores que inciden en la Satisfacción Laboral

De acuerdo con (Gibson, 2010) existen cinco factores que generan satisfacción, tales como pago, naturaleza del cargo, oportunidad ascenso, supervisor y compañeros.

Por otra parte, según Herzberg, Vroom & Deci, existen dos clases de factores que generan satisfacción: Los factores higiénicos, que hacen referencia al salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales, que se refieren al reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, labor en sí y posibilidades de avanzar.

Básicamente, en nuestra época, los factores determinantes de la satisfacción laboral se derivan de la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, desafíos del trabajo, condiciones de trabajo, apoyo de colegas o trabajo en equipo, sistemas de recompensas y beneficios laborales; los cuales guardan estrecha relación con el género, la escala administrativa, el tipo de contrato, la antigüedad, edad, nivel educativo, nivel del cargo ocupado, lugar donde labora; que a su vez, en esta relación de variables las mujeres poseen mayores niveles de satisfacción laboral que los hombres, que a diferencia de estos últimos, las mujeres se centran en obtener un trabajo interesante y buenas relaciones interpersonales en el mismo.

Conforme a lo planteado por (Robbins, 2009), dentro de los aspectos asociados a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encuentran lo siguiente:

Talentos y habilidades adecuadas para cumplir con las exigencias de los trabajos.

Variedad de habilidades para diferentes actividades a ejecutar por parte del empleado.

Proceso de ejecución de una tarea desde principio a fin, arrojando un resultado visible (identidad de la tarea).

Impacto inmediato sobre el trabajo de otras personas en la organización o el ambiente externo (significación de la tarea).

Posee libertad, independencia y discreción sustanciales en el puesto de trabajo el empleado realice la programación de su trabajo y la utilización de herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación clara y directa al empleado acerca de la efectividad de su actuación en el desempeño de las actividades requeridas del puesto.

Ambiente físico confortable e infraestructura adecuada.

Cultura y clima organizacional adecuado en las condiciones de trabajo.

Relaciones interpersonales buenas que comprenden el liderazgo no formal.

Compensación justa y equitativa a cambio de la labor realizada.

A parte del género, se afirma que, en otros factores como la antigüedad, a menor tiempo, menor nivel de satisfacción en el empleado; la edad en las mujeres, a menor edad, mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

Según (Robbins, 2009), los niveles de satisfacción laboral suelen ser inconstantes, relacionándose con diversas variables, permitiendo conocer cuáles grupos tienden a ser más afectados que otros en los grados de insatisfacción, donde se encuentran tres aspectos esenciales: edad, nivel ocupacional y tamaño de la empresa. A medida que los empleados envejecen empiezan a estar un poco más satisfecho con su trabajo, luego va disminuyendo por la cercanía a la jubilación. Por otro lado, las personas con nivel ocupacional más alto suelen estar más satisfechas con su labor, ya que contienen mejores salarios, capacidades y condiciones de trabajo.

La satisfacción y la motivación suele predecirse a través de la propia personalidad, mediante la Evaluación de los Cinco Factores que contienen las siguientes dimensiones:

“Neuroticismo”: son personas que experimentan con frecuencia sentimientos negativos, con ideas irracionales sin una madurez suficiente para controlar sus impulsos y enfrentarse al estrés de la mejor forma. Los individuos con un neuroticismo bajo son lo opuesto; es decir, calmadas, relajadas y seguras de sí mismas.

“Extraversión”: se refiere a individuos sociables que se encuentran en constante búsqueda de emociones positivas; mientras que su polo opuesto es la introversión, que describe a personas reservadas e independientes con muy buena dedicación a las labores.

“Apertura a la experiencia”: son personas abiertas, de fácil adaptación y con independencia de pensamiento; mientras que en su polo opuesto, son individuos convencionales que prefieren trabajar bajo lo tradicional.

“Amabilidad”: son personas simpáticas, con un grado de sensibilidad alto hacia los demás; mientras que en su lado contrario, es decir, personas con puntuación mínima son individuos que experimentan emociones negativas, tales como cinismo, desconfianza e irritabilidad.

“Responsabilidad”: describe a personas con una gran fuerza de voluntad y determinación, caracterizadas por ser autodisciplinadas, dominadas por el sentido del deber y el orden. Los altos niveles en este factor pueden considerarse positivos y negativos, por los extremos que se suelen experimentar en cada una de sus características (Castillo, 2015).

En adición, existe otros instrumentos relacionados directamente con la medición del nivel de satisfacción laboral, como es el caso del “Minnesota Satisfaction Questionnaire”, que evalúa aspectos de la satisfacción intrínseca, relacionada con el trabajo que realiza las personas; y la extrínseca con aspectos externos del puesto de trabajo, como son los beneficios de ley y adicionales. El instrumento de medición será modificado y adaptado a la institución donde se realice la evaluación.

En síntesis, se afirma que la motivación proviene de lo interno del individuo, por lo que siempre han de existir factores externos que impulsen la parte externa, pero no considerarlo motivadores como tal, porque lo que a nivel externo funciona para un individuo para otros no aplica, en aplicación a la ley de las diferencias individuales, donde la gestión de los Recursos Humanos debe encargarse de conocer esa parte interna de la persona para saber y predecir que tanto se adecua al puesto en cuestión.

En conclusión, los factores internos de los individuos y que son externos a los de la empresa hacen referencia a la personalidad, ciclo vital, las circunstancias personales y el contexto social y cultural; mientras que los factores internos a la empresa y externo a los individuos incluyen el dinero, el reconocimiento y el elogio, el tiempo libre, piece of cake, el trato de calidad y preferencia de las tareas, la autonomía, la formación, la promoción y desarrollo profesional, las acciones outdoor y recreación laboral, los regalos y los modelos organizacionales, donde estos últimos pueden ser motivadores (liberadores) o desmotivadores (tóxicos).

La gestión de los factores que generan satisfacción laboral se realiza a través de estrategias eficientes para motivar a los empleados en base a sus actitudes y comportamientos. (Leboeuf, 2009), cita las seis estrategias más eficientes en su libro “El gran secreto de la motivación”:

“Recompensar las soluciones consistentes y el trabajo inteligente de calidad”: recompensando las contribuciones de los empleados en vez del cumplimiento por las horas trabajadas. Es decir, buscar la forma de gestionar estos dos recursos de forma equilibrada.

“Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores”: esto se logra creando un clima laboral que premie y respalde la audacia, donde los empleados puedan aprender de sus propios errores sin que se sientan temerosos de las consecuencias que esto les pueda acarrear.

“Premiar la creatividad aplicada”: esto significa provocar y premiar las actitudes de innovar creando un entorno de “open innovation”, priorizando la tolerancia ante los fracasos, solicitando colaboración, proponiendo retos complejos y radicales y actualizando las tecnologías de información.

“Premiar la simplificación y no la complicación inútil”: manteniendo las cosas sencillas, eliminando lo innecesario y que no aporta valor a los empleados y resultados reales.

“Premiar la lealtad, no la rotación del personal”: esto se refiere a que ambas partes reciban lealtad e interés, con la finalidad de mantener la estabilidad, valoración, motivación y seguridad laboral de los empleados.

“Gestionar la desmotivación laboral”: a través de siete normas reguladores, que son: recolectar información sobre el motivo de la desmotivación, conversar con la persona para corroborar dichas informaciones, hacer un diagnóstico de la situación, profundizar en los motivos de la situación concreta, utilizar herramientas adecuadas para corregir la desmotivación, revelar una actitud positiva y de seguridad al trabajador y localizar las metas que inciten al trabajador al comenzar el ciclo motivacional.

Cuando estas estrategias no son tomadas en cuenta las consecuencias que se pueden derivar desde el punto de vista organizacional son: “inhibición, resistencia al cambio, baja productividad, abandono, dificultad para trabajar en equipo, falta de creatividad y accidentabilidad” (Llaneza, 2006).

1.5 La Motivación

“La motivación es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano” (Porret, 2010).

La motivación laboral surge para el año 1700, cuando los pequeños negocios se transformaban en fábricas con gran cantidad de personas, los contactos simples y fáciles en la jerarquía empezaron a complicarse, la coordinación del trabajo comenzó a adquirir mayor complejidad; conjuntamente con los problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo en sí. Por otro lado, se dio origen a los conflictos, es decir,

la ambigüedad de puntos de vista entre los trabajadores, logrando que exista una mediación entre los intereses organizacionales y las necesidades de los empleados, ya que donde existen varias personas trabajando, las relaciones suelen ser complejas y se necesita la cabeza fría para reflexionar, decidir y comunicar (Gálvez & Berenguer, 2016).

Dentro del ámbito de la psicología, “la motivación es una regulación interna y directa de la conducta, relacionada con la consecución de los objetivos que influye a nivel individual y social” (Olmo, 2014).

Las teorías motivacionales resultan de utilidad en la medida en que se pueda evidenciar qué estímulos o elementos aportan energía y enfoque en el comportamiento del trabajador. Dichas teorías engloban dos tipos principales, que son las teorías de contenido, que hacen referencia a aspectos o elementos que motivan a las personas; y las teorías de proceso, que se basan en estudio de pensamiento por el que éstas se motivan (Estrada, 2015).

El ciclo motivacional comprende 5 fases:

Motivar (1) es el proceso que hace uso de estímulos e incentivos para atraer los deseos (2) que los individuos pueden alcanzar a través de un esfuerzo y la orientación de sus comportamientos (3) para satisfacer un deseo o una necesidad (4), que se convierte en una satisfacción cuando se cumple la meta o el deseo (5) (Valderrama, 2010).

En términos generales, conforme a lo expuesto por (Perret & Vinasco, 2016), existen dos tipos de motivación: instintiva y la consciente. La instintiva surge de acciones y objetivos muy inconscientes, que forman parte de nuestra supervivencia. Esto se va gestando con el paso del tiempo en nuestra mente irracional hasta que nos impulsa a querer tenerlo a como dé lugar, invirtiendo tiempo, esfuerzos, emociones. Muchas de ellas resultan necesarias para la vida, pero otras de las que es

recomendable ser conscientes, pueden llevarnos al sufrimiento y hasta la muerte. Ser racionales o conscientes de estas nos permite conocernos a profundidad, siendo personas más integrales, maduras y evolucionadas.

En su mayoría, las personas han sido programadas para que algo nos motive o nos desmotive; por ende, existen motivadores conscientes racionalizados y fáciles de percibir, cuya finalidad es que nos dominen los sentimientos positivos basados en el amor y el valor agregado.

Los motivadores conscientes obligan a las personas a ver claramente el qué y por qué les mueve a realizar una determinada acción y lo que busca con la misma. Esto nos permite trazarnos objetivos realistas y medibles, que vayan en coherencia con nuestras capacidades y recursos para lograrlos y que propicien la obtención de resultados esperados y satisfactorios (Perret & Vinasco, 2016).

1.6 Relación entre Motivación y Satisfacción Laboral

Según (Martínez, 2014), la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales.

La motivación está relacionada con la satisfacción laboral, ya que la motivación en sí se genera a partir de una necesidad, que varía de un individuo produciendo diferentes patrones de comportamiento que se sustentan en los impulsos de los esfuerzos colectivos orientado a conseguir los objetivos profesionales y personales dentro de la empresa.

Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral y la motivación son dos factores que se relacionan entre sí, en el sentido de que un individuo que perciba que

la recompensa que recibe por el trabajo que realiza es equitativo y justo, estará más motivado y, por ende, obtendrá altos niveles de desempeño.

(Gálvez & Berenguer, 2016) Afirman que en la motivación las personas dirigen la conducta a concretar metas y objetivos; en la satisfacción laboral los individuos desarrollan un conglomerado de actitudes hacia la situación de trabajo de forma general y específica.

No obstante, fuera de los temas laborales, la interdependencia entre compañeros, la retroalimentación y el apoyo social guardan estrecha relación con la satisfacción laboral. Todo va a depender de las diferencias individuales propias de cada individuo para que exista un determinado nivel de satisfacción laboral en base al tiempo y el contexto. En base a esto, se plantea que es necesario que el empleado informe sobre el nivel de satisfacción que posee para elegir las mejores alternativas en cuanto a la prevención de problemas que se le presentan a los trabajadores, generando beneficios ordinarios y específicos, como es la actitud, la comunicación; que permiten suministrar mejoras en la medición de dicho nivel de satisfacción (Ocaña, 2015).

1.7 Elementos de la Motivación y Satisfacción Laboral

Según (Reyes, 2013), las necesidades son uno de los elementos de la satisfacción laboral, definidas entonces como deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento, originadas a nivel fisiológico, psicológico y sociológico. Estas necesidades que no son satisfechas ocasionan bajos niveles de satisfacción laboral.

Los autores citados sostienen que Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (Fisiológicas, Seguridad) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (sentido de pertenencia, estima, autorrealización).

Estos elementos suelen tener un impacto en la imagen de la empresa, caracterizado por el conjunto de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporcionan la organización dentro de un período específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y / o el crecimiento humano que incluye tres áreas de actividad: Capacitación, educación y desarrollo (Chiavenato, 2011).

Otro elemento a considerar son las actitudes, que se refieren a la estructura del conocimiento que contiene pensamientos y sentimientos adquiridos en experiencias con otras personas, grupos y organizaciones. De acuerdo con (Díaz, 2015), actitudes y valores son la clave que determina cómo las personas deben evaluar a otras y a la organización.

Existen diferentes tipos de satisfacción e insatisfacción laboral que abarcan los elementos presentes en las mismas. En la satisfacción se plantean los siguientes:

“Progresiva”: cuando existe un aumento en el nivel de aspiraciones

“Estabilizada”: mantiene el equilibrio en el nivel de aspiraciones

“Resignada”: disminuye el nivel de aspiraciones

En la insatisfacción, existen los siguientes:

“Constructiva”: la insatisfacción resulta ser un impulso para llegar a la satisfacción.

“Fija”: existe un incumplimiento en sus aspiraciones, pero mantiene una actitud pasiva ante el cambio.

“Pseudo – Satisfacción Resignada”: la insatisfacción produce alteración de la percepción de la realidad (Castillo, 2015).

Por otro lado, existen siete tipos de satisfacción que el trabajador percibe en la organización para la cual trabaja:

“Generalizada”: forma general en que el trabajador percibe su ambiente.

“En relación a las funciones específicas”: mejorar el nivel de satisfacción poniendo en práctica las habilidades y realizar descubrimientos y mejoras en el trabajo.

“En relación a su centro de trabajo”: búsqueda de un ambiente laboral confortable y con las herramientas necesarias para desempeñarse como trabajador que aumenta sus bienes.

“Relaciones entre superiores y compañeros de trabajo”: el trabajador se siente parte de un entorno de propiedad colectiva, donde le genera satisfacción el compartimento con el jefe inmediato.

“Respecto de incentivos y remuneraciones que perciben”: en este sentido, el factor económico genera una sensación de bienestar inmediato, pero el colaborador busca una compañía que le proporcione mejoras salariales y planes de promoción y transferencias en concordancias con sus expectativas.

“Respecto a su edad”: en la forma en que el trabajador posee mayor antigüedad en la empresa y sus años como persona avanzan, la percepción del mismo va cambiando, ya que aumentan las exigencias de la empresa y las tareas siguen siendo las de rutinas.

“Respecto a su género”: sí el trabajador es hombre o mujer, poseen diferentes percepciones en cuanto al trabajo que desempeñan, conforme a sus necesidades biológicas (Castillo, 2015).

Por otro lado, (Lince, Santos, Galván, & Rivero, 2014), describen los siguientes elementos que influyen en la motivación laboral:

“Ambiente laboral”: Este debe ser confortable, seguro, sin excesivos mecanismos de supervisión, permitiendo cierta libertad.

“Comunicación”: Esta permite desarrollar una visión hacia futuro, cumpliendo funciones de control, motivación, información.

“Cultura organizacional”: Considera un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización, mediante características básicas, tales como: innovación, minuciosidad, orientación a resultados, personas, equipos, agresividad y estabilidad.

“Incentivos”: Valor de utilidad reflejado en pagos, que varía de un individuo a otro, demostrándole al personal que es tomado en cuenta mediante un equilibrio entre los intereses y necesidades mutuas.

“La satisfacción en el trabajo”: resultante de ser un motivo en sí mismo mediante la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha, considerando 4 factores, de acuerdo con (Robbins, 2009): trabajo estimulante, remuneración justa, condiciones de apoyo, buenas relaciones interpersonales.

1.8 La Motivación del Trabajo

“La motivación del trabajo es definida como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un determinado curso de acción y se conduzca de ciertas maneras en diferentes ámbitos” (Newstron, 2011, pág. 107).

La motivación del trabajo en sí, se encuentra dentro de cada persona, en base a una combinación compleja de fuerzas psicológicas, clasificadas en:

Positivas: cuando existe confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad, compromiso pleno con la excelencia y esfuerzo constante.

Negativas: cuando existen retrasos, ausentismo, retiro, bajo desempeño y poco esfuerzo (Newstron, 2011).

Existen diferentes medios de uso para lograr incrementar la motivación en los empleados, ya que para todos no funcionan lo mismo. Dentro de los principales se encuentran:

“Administración por Objetivos” (APO): De forma participativa, se fijan metas medibles convirtiendo el objetivo general en objetivos específicos para cada Departamento y Trabajador.

“Programa de reconocimiento a los empleados”: Se aprecia y aprueba el trabajo bien hecho, teniendo como objetivo principal el enfoque hacia el personal, acentuando la eficiencia en el desempeño laboral.

“Programa de participación de los empleados”: los empleados participan en el proceso de toma de decisiones, logrando una mayor autonomía, motivación y compromiso con la organización (Lince, Santos, Galván, & Rivero, 2014). Según (Robbins, 2009), esto se logra mediante las siguientes directrices:

“Administración participativa”: Los trabajadores comparten el poder de decidir mediante la interacción con sus supervisores inmediatos.

“Participación representativa”: Los trabajadores son representados por un grupo pequeño de empleados, redistribuyendo el poder dentro de la compañía, igualando los intereses de dichos trabajadores con los de la dirección y los accionistas.

“Círculos de calidad”: Grupo de empleados y supervisores que se reúnen regularmente para analizar problemas de calidad y recomendar soluciones, emprendiendo acciones correctivas.

“Programa de Pago Variable”: No consideran la antigüedad del trabajador para que se efectúe el pago. El pago corresponde a una medida individual y grupal del desempeño. Los más utilizados son: Planes de pago a destajos, Planes de participación de utilidades, Ganancias compartidas (Lince, Santos, Galván, & Rivero, 2014).

1.9 Interpretación de los modelos motivacionales

Un modelo motivacional se considera útil cuando permite demostrar qué elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador, donde este último se encuentra ante una elección de aceptación y rechazo bajo circunstancias diferentes, incidiendo en la conducta y la voluntad del mismo (Naranjo, 2009).

Cada una de las teorías que conforman los modelos motivacionales, están basadas en 4 características principales:

Conocimiento e identificación de los elementos centrales que componen la motivación laboral.

Realización y uso de modelos adecuados y adaptados a su investigación.

Comparación y comprobación empírica de los modelos propuestos

Aplicación de los resultados de interés en la gestión empresarial

Dentro de los principales modelos motivacionales que abarcan las teorías de contenido se encuentran:

Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow, 1954)

Para este autor, existen 5 categorías de necesidades organizadas de forma ascendente: fisiológicas, de seguridad, relación social, ego o estima y autorrealización.

Básicamente, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) representan más prioridad que las secundarias (de estima y autorrealización); se sigue el orden ascendente cuando las principales ya han sido satisfechas. En último término, pues se afirma que este orden no es único para satisfacer las necesidades.

El modelo E-R-C (Alderfer, 1969)

Plantea la teoría ERC, reduciendo en este mismo orden las necesidades a tres clasificaciones: Existencia, de Relación y Crecimiento. Este autor explica que no es obligatorio que se hayan satisfecho las necesidades básicas de forma completa para que ejerzan un estímulo motivador.

Teoría bifactorial (Herzberg, 1959)

Plantea la teoría de la satisfacción laboral desde una perspectiva externa, basado en la división de dos grupos de factores: higiénicos y motivacionales. Este autor considera que la satisfacción e insatisfacción laboral proceden de dos tipos de experiencia diferentes. Los que producen satisfacción son los motivacionales, que se relacionan con el contenido del trabajo, tales como la responsabilidad o el reconocimiento; y los que evitan la insatisfacción son los higiénicos, relacionados con el contexto laboral, tales como el clima, el salario o las relaciones con los compañeros. Básicamente, cuando un empleado está insatisfecho es porque no están presentes los factores higiénicos.

Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961)

Este autor plantea que existen tres impulsos dominantes en la motivación, clasificados en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, que hacen referencia a la búsqueda del éxito, haciendo bien las tareas que les aportan responsabilidad; las necesidades de poder, cuya motivación es “controlar las acciones de los demás en base al propio placer personal” (Robbins, 2009). Las necesidades de afiliación, hacen referencia a la calidad de las relaciones y los vínculos personales, quienes se motivan recibiendo una retroalimentación positiva.

Teoría X e Y (McGregor, 1960)

Plantea dos modelos de motivación contrarios referentes a los trabajadores en una organización en los diferentes estilos y trabajos de dirección. Por un lado proyecta la teoría X, que se refiere a trabajadores con poca o escasa motivación por el trabajo, a excepción de los que les toca realizar por la dirección; por otra parte, existe la teoría Y donde los trabajadores se sienten motivados por sus responsabilidades en su realización y mejora a cambio del reconocimiento de sus méritos.

Los modelos motivacionales que abarcan las teorías de proceso se encuentran:

Teoría de las expectativas (Vroom, 1964)

Plantea que existen dos factores para accionar de un modo concreto: resultados concretos logrados y una atractiva recompensa posterior.

La motivación es resultado de tres variables:

“Valencia”: actitud empleada a diferentes resultados, ya sean positivos para alcanzar algo o negativo para huir de este.

“Expectativa”: conexión entre resultado y esfuerzo que conducen a resultado determinado.

“Medios”: relación entre recompensa y desempeño como parte de una estimación.

Teoría de establecimiento de metas y objetivos o finalidad (Locke, 1968)

Este modelo explica que las metas y los objetivos son factores contundentes para conocer el nivel de esfuerzo que se empleará en la consecución y realización del desempeño de los mismos. Todo esta relación en positivo aumenta la productividad de los trabajadores, su comprensión, participación, comodidad, complejidad, especificación y calidad en sus tareas.

Teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)

En esta teoría, la motivación laboral se presenta a través de la equidad e inequidad, mediante cinco aspectos importantes, tales como: distinción entre compensaciones y contribuciones, razonamiento de comparación social, eliminación de las consecuencias de la desigualdad, desmotivación por la tensión de mayores niveles de inequidad existente, alteración de las cogniciones en los resultados de compañeros que sobre los propios.

Por último, existen otras teorías que se encuentran fuera de las de contenido y proceso, tales como:

Teoría de la reducción del impulso (Hull, 1952)

Este plantea una división entre necesidades primarias que son propiamente innatas y necesidades secundarias fundamentadas en el aprendizaje por evitación.

Teoría del refuerzo o condicionamiento operante (Skinner, 1938)

Se basa en el aprendizaje por reforzamiento positivo, donde aumenta la probabilidad de que una conducta se repita en el futuro; el reforzamiento negativo, donde crece la posibilidad de que un comportamiento elimine un estímulo concreto; la extinción, que es la erradicación del refuerzo positivo; y el castigo, donde se disminuye la probabilidad de que una conducta se repita tras el retiro de un reforzador.

Modelo de FLUIR (Csikszentmihalyi, 1965)

Expresa que el motivo de la desmotivación se presenta en dos niveles: nivel de desafíos, que se puede encontrar en niveles altos cuando se le asigna una tarea compleja al trabajador o en niveles bajos cuando resulta ser para este una tarea fácil; y el nivel de habilidad, donde el trabajador se percibe capaz o incapaz de llevar a cabo una tarea.

Existen otros modelos que explican la satisfacción laboral, tales como:

“Modelo de Ajuste en el Trabajo”: Explica la relación entre las habilidades de las personas con los requerimientos del puesto o de la organización, lo que implica un mayor ajuste de los refuerzos que proporciona la organización con los valores que una persona busca a través de su trabajo, como una forma de que el trabajo sea percibido como satisfactorio.

“Modelo de discrepancia”: Plantea que la satisfacción laboral es el resultado de la valoración del trabajo que facilita el logro de los valores organizacionales; mientras que la insatisfacción laboral es el resultado de valoración del trabajo como frustrante de la consecución de los valores laborales. Tanto en la satisfacción como en la insatisfacción, el trabajador realiza una evaluación al contrastar sus valores con la percepción de su ámbito de trabajo; por ende, la jerarquía de valores varía de persona a persona, estableciendo un juicio dual con la discrepancia existente entre valor – percepción.

“Modelo de la satisfacción por facetas”: Sostiene que la satisfacción laboral resultante del pensamiento del trabajador entre lo que debería recibir y lo que recibe realmente ocurre como relación con las facetas y la ponderación que el sujeto le otorga.

“Modelo de eventos situacionales”: Plantea que la satisfacción laboral está determinada por aspectos laborales que el sujeto evalúa antes de aceptar una posición, tales como salario, condiciones de trabajo, supervisión; y eventos situacionales que ocurren cuando el individuo ocupa el puesto, los cuales pueden ser positivos o negativos, como es el caso del tiempo libre al finalizar una tarea o los fallos y disfuncionalidades de una máquina (Pereira & Rodríguez, 2015).

En los últimos años, se han planteado nuevos modelos relacionados a motivación laboral, como es el caso de la teoría de la Auto – determinación, donde se motiva a los trabajadores en diferentes ambientes de trabajo y se concibe la motivación como el grado de voluntad o libertad del comportamiento del empleado, fundamentado en tres necesidades psicológicas: “autonomía, competencia y vínculo” (Muñoz Restrepo & Ramírez Valencia, 2014).

En contradicción, se han realizado numerosos estudios, donde se ha determinado que así como se existen teorías que precisan de niveles de satisfacción laboral

óptimos, existen otras en su extremo que afirman que al mantener un elevado grado de compromiso organizacional a través de la motivación, se tiene como resultado una tendencia a la perfección y la adicción al trabajo de forma destructiva, donde los individuos son clasificados en tres categorías de personalidad: obsesivo – compulsivo, perfeccionista y logro – orienta (Tziner & Tanami, 2013).

“Obsesivo – Compulsivo”: se caracteriza por trabajar duro mediante un impulso incontrolable y la generación de ansiedad que le produce no trabajar, ocasionando como resultado estrés y falta de alegría a la vida.

El “Perfeccionista”: se caracteriza por una preocupación excesiva en obtener control de todo, poca o ninguna flexibilidad en las reglas, ocasionando en consecuencia problemas psicológicos y fisiológicos hacia sí mismo y los demás compañeros.

El “Logro – Orienta”: se caracteriza por un alto impulso e interés en ser ascendidos bajo altos niveles de violencia física y psicológica (Raymond & Northia, 2016).

En síntesis, estas clasificaciones asociadas con los adjetivos del trabajador excesivo, se incluyen en una batería de pruebas que tiene como dimensión para medir la satisfacción en el trabajo.

En conclusión, la personalidad, la educación y los sistemas de valores son aspectos esenciales para el estudio de la motivación laboral, que provocan, mantienen y dirigen el comportamiento hacia un objetivo determinado, que bien puede traducirse en una mayor productividad, implicación en las labores y un mayor desempeño laboral, donde las estrategias y el desarrollo de los empleados constituyen un factor indispensable en el logro de los objetivos organizacionales y personales del trabajador, obteniendo a través de este niveles adecuados de satisfacción laboral.

En consecuencia, los niveles de satisfacción laboral dependen de factores externos e internos, que bien identificados y manejados, proporcionan las directrices necesarias para el logro de los objetivos individuales y colectivos (Rosario, 2015).

CAPITULO II: UNIVERSIDAD PSICOLOGIA INDUSTRIAL DOMINICANA Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se reseñan informaciones sobre la institución en general, su filosofía y estructura organizacional, sus políticas, reglamentos, códigos y últimas tendencias relacionadas a la naturaleza de la organización y el tema de investigación.

2.1 Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID)

La UPID tiene sus orígenes en el año 1993, cuando se incorpora la Fundación de Educación y Psicología Industrial Dominicana.

En 1996, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) aprobó, mediante el decreto Presidencial No. 167-96, la creación del Instituto Psicología Industrial Dominicana, con la facultad de impartir docencia y expedir títulos académicos para siete Carreras Técnicas Superiores (Dominicana, 2019).

Más adelante solicitaron la reclasificación de Instituto Superior a Universidad, por considerar haber cumplido con todos los requisitos correspondientes y el 8 de mayo del 2001, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONES) comunicó que mediante decreto no. 512-2001, había sido aprobada como Universidad.

Hoy, continua siendo una comunidad académica que proporciona alternativas educativas para jóvenes y adultos, contribuyendo al desarrollo personal y profesional (Dominicana, 2019).

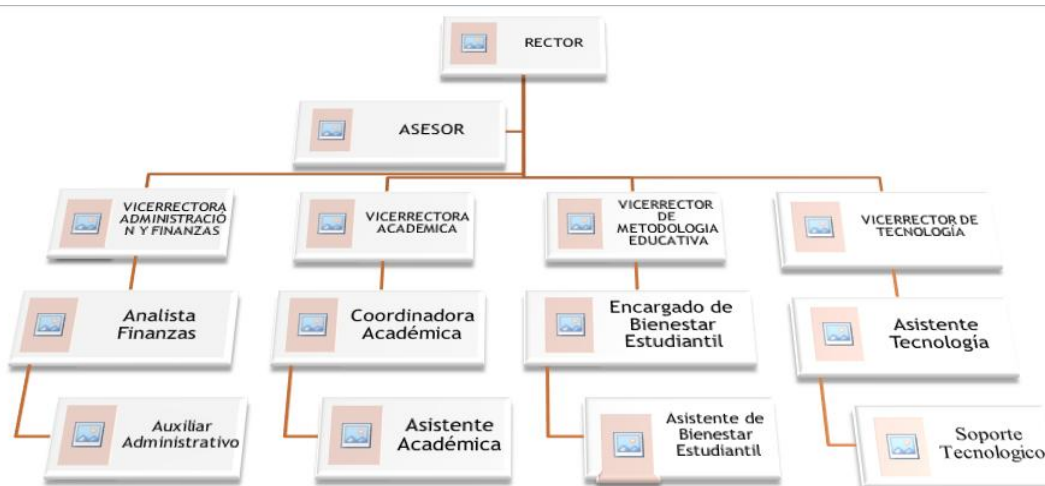
La Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID) es una Institución Educativa a nivel superior que tiene como filosofía:

“Misión”: “Formar excelentes profesionales mediante carreras innovadoras y transformadoras en los niveles de técnico superior, grado y posgrado, con altos estándares de excelencia académica; utilizando el exclusivo modelo educativo MUPID, que además garantiza el seguimiento y desarrollo de los egresados” (Dominicana, 2019).

“Visión”: “Proporcionar nuevas alternativas educativas entre jóvenes y adultos, para que puedan formarse académica y profesionalmente, desarrollando competencias interculturales, globales y tecnológicas, que le permitan insertarse en el mercado de trabajo y ser más productivos en el ámbito laboral, como una forma de contribuir al desarrollo integral del individuo y de la sociedad dominicana en conjunto” (Dominicana, 2019).

“Valores”: “La Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID) es una comunidad académica que fomenta: Ética, Justicia, Respeto, Honradez, Disciplina, Competitividad, Responsabilidad, Excelencia Académica” (Dominicana, 2019).

Figura 1. Organigrama de la Institución Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID)



Fuente: Elaboración propia (proceso de reestructuración)

Figura 2. “Acuerdos Institucionales con la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID)”.



MESCOT



INFOTEP



SODOMEYA



JUVENTUD
Y EMPLEO



ONPECO

Fuente página web <http://upid.edu.do/> (Dominicana, 2019).

Servicios que ofrecen:

- ✓ Asesorías en el sector empresarial (Dominicana, 2019):

Selección de recursos humanos por competencias:

Individuales

Grupales

Ferias de empleo

Desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño adaptada a las necesidades de la empresa.

Estudios de organización (análisis, descripción y valoración de puestos).

Administración de Recursos Humanos (Outsourcing).

Investigación de sueldos y salarios.

Investigación y asesoría de mercadeo y ventas.

Organización de cursos, seminarios y convenciones.

Asesoría de tesis, monográficos y trabajos especiales.

Ofertas académicas:

- ✓ Técnico superior:

“Tec. Sup. Administración en Viajes y Turismo”

“Técnico Superior en Contabilidad Computarizada”

“Técnico Superior en Gerencia Media y Supervisión”

“Técnico Superior en Gestión de Recursos Humanos”

“Técnico Superior en Mercadeo y Ventas”

✓ Carreras de grado:

“Licenciatura en Psicología Organizacional”.

“Licenciatura en Gestión en Recursos Humanos”:

“Licenciatura en Gestión de Mercadeo”:

“Licenciatura en Contabilidad”.

✓ Postgrado:

“Maestría en Gestión Humana” (Dominicana, 2019). Es el programa estelar de nuestra Casa de Altos Estudios, pues es producto de años de experiencia profesional experta y del firme propósito de crear una oferta de postgrado en esta área con sólida pertinencia y coherencia a las necesidades nacionales, con proyección internacional. Los profesionales egresados de esta oferta podrán desempeñar posiciones de nivel medio y de alta dirección en las diferentes organizaciones públicas y privadas de nuestro país. Asimismo, el egresado podrá insertarse en labores de consultoría y asesoramiento en el área de gestión humana.

✓ Educación continuada:

✓ Diplomados:

“Psicología Escolar y Neurociencia Aplicada”.

“Planeación Estratégica y Selección de Recursos Humanos”.

“Legislación Laboral y Seguridad Social”.

“Evaluación por Desempeño y Formación por Competencias”.

“Contabilidad, Nómina y Presupuesto”.

“Compensación y beneficios”.

“Marketing Digital” (Dominicana, 2019).

“Neurociencia para Psicólogos y Profesores”.

✓ Talleres:

“Transformando mis relaciones interpersonales”

“Manejo de conflictos laborales”

✓ Cursos:

“Análisis de crédito”.

“La navidad”.

“Supervivencia urbana”.

“Cómo decorar tu casa” (Dominicana, 2019).

2.2. Tipos de estudio

Esta investigación será de tres tipos: exploratoria, descriptiva y explicativa.

Exploratoria, dar a conocer el contexto y el entorno de la problemática a mejorar mediante el contacto directo con el planteamiento del problema en cuestión, con la opinión del personal colaborador en la aplicación de la encuesta y entrevista profunda sobre el tema, donde se estará realizando el estudio y posteriormente las acciones a llevar a cabo como propuestas de mejora.

Descriptiva, describir el fenómeno estudiado, a través de la identificación y medición de uno o varias de las variables que conforman la muestra de la población contenida en el cuestionario, para establecer propuestas o recomendaciones que se adapten al entorno.

Explicativa, basadas en razones teóricas y prácticas acerca de por qué ocurre el fenómeno estudiado, corroborando de esta manera las hipótesis planteadas en base a los resultados arrojados en esta investigación, para la elaboración de recomendaciones acertadas, como parte de propuestas de mejora en las acciones a ejecutar.

2.3. Métodos de investigación

Se partirá del método deductivo, partiendo de observaciones generales en las actitudes y comportamientos de los colaboradores del área Administrativa – Docente, en cuanto a sentimientos, interacción entre colaboradores y superiores, el servicio brindado, la comunicación y el equipo de trabajo para luego señalar particularidades o variables que influyen en la problemática de lugar a través de una interacción cara a cara o entrevista. Por otra parte, se hará uso de forma complementaria del método inductivo, interactuando de igual forma con los elementos particulares o por separado del problema en cuestión, con la finalidad de establecer recomendaciones o propuestas de mejora a nivel general.

Se utilizará también los métodos de análisis y síntesis, para estudiar las expectativas de motivación que poseen los empleados del área estudiada; a través de la aplicación y medición del nivel de satisfacción por medio de la encuesta tipo cuestionario.

2.4. Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación que serán utilizadas para la recolección de la información se el cuestionario y la entrevista con la finalidad de medir, cuantificar y relacionar los datos.

- El cuestionario: Esta herramienta tiene como finalidad identificar, recopilar y relacionar los datos cuantitativos y cualitativos mediante preguntas tipo encuesta que faciliten la obtención de resultados en la medición de los factores satisfactorios e insatisfactorios para evaluar los distintos niveles de satisfacción laboral compuestos por elementos, que presentan los colaboradores del área Administrativa - Docente y establecer propuestas de forma eficaz y objetiva que contribuyan al mejoramiento continuo de las áreas.

Muestra: La población a estudiar será un total de 20 colaboradores que están laborando para el año 2019 para el área Administrativa – Docente, cuyo tamaño de la muestra es determinado mediante el cálculo de los valores que representan la siguiente fórmula, basada en el tamaño de la población objetivo, lo cual será igual a la muestra:

Fórmula extendida para datos globales:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N= número total de la población (20 colaboradores Administrativos – Docentes).

k= nivel de confianza asignada (95.5% de probabilidad que los resultados sean ciertos; 4.5% probabilidad de no equivocación...en exactitud, $k=2$).

e= error muestral (1% del total de los encuestados que surge de la población total a estudiar).

p= variabilidad positiva (0.5 opción más segura por ser un dato desconocido).

q= variabilidad negativa ($1-p=1-0.5=0.5$)

n= número de encuestas a aplicar (20 encuestas de satisfacción del colaborador; valor obtenido del cálculo de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, que es equivalente al tamaño de la población).

$$n = \frac{2^2 (50)(50)(20)}{1^2(20-1)+2^2 \cdot 50 \cdot 50} = \frac{200,000}{10,019}$$

n= 20

Objetivos:

Identificar los factores y elementos más influyentes de la satisfacción laboral en los colaboradores.

Determinar la percepción del ámbito de trabajo de los colaboradores según el género y la edad.

Identificar la información de carácter general propia del colaborador con los factores y elementos de satisfacción laboral.

Identificar otras áreas de mejoras adicionales que el colaborador sugiera o comente como parte de los elementos que complementen la satisfacción laboral.

- La entrevista: se le presenta y expone el objetivo general de la investigación para conocer, evaluar y obtener información de forma más práctica y directa mediante una guía, basada en una comunicación verbal y no verbal, los factores predominantes que resultan satisfactorios e insatisfactorios para el colaborador en su nivel de satisfacción laboral, expresados en términos cualitativos.

Objetivos:

Definir los factores resultantes de la satisfacción e insatisfacción del colaborador.

Identificar mediante hechos el grado de satisfacción e insatisfacción experimentado resultante de uno o varios factores.

Indagar información adicional suministrada por los colaboradores en el proceso de interacción.

2.5. Tabulación

Tabla 1. Género

Variables	Frecuencia	Porcentual
Hombre	10	50
Mujer	10	50
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que son Hombre o Mujer

De los 20 encuestados, 10 colaboradores para un 50% respondieron ser hombre; mientras que los otros 10 restantes, equivalente a otro 50% respondieron ser mujer, es decir, la mitad de la población es hombre y la otra mitad es mujer.

Tabla 2. Edad

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 25 años	1	5
Entre 25 y 35 años	5	25
Entre 36 y 45 años	4	20
Entre 46 y 55 años	5	25
Más de 55 años	5	25
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen edades comprendidas entre los 25-55 años o más

De los 20 encuestados Administrativos - Docentes, cada 5 colaboradores de la población total, que representan el 25%, respondieron tener edades comprendidas entre los 25 y 35 años, entre 46 y 55 años y más de 55 años; mientras que 4 colaboradores de los 20 en total, es decir, el 20% respondieron encontrarse entre los 36 y 45 años; el 1 restante de los 20 colaboradores, equivalente al 5%, respondió poseer una edad inferior a 25 años.

Tabla 3. Nivel Académico

Variables	Frecuencia	Porcentual
Doctorado	1	5
Postgrado / Maestría	11	55
Licenciatura	4	20
Técnico	2	10
Bachiller	2	10
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen distintos niveles académicos

De los 20 encuestados, el 55%, equivalente a 11 colaboradores respondieron que poseen un nivel académico de Postgrado / Maestría; mientras que 4 colaboradores que representan el 20% contestaron que poseen un grado de Licenciatura; 2 colaboradores de la población total, equivalente a un 10% indicaron que poseen un grado académico de Técnico; mientras que otros 2 con un porcentaje igual al 10% manifestaron que poseen un nivel académico de Bachiller; el colaborador restante, igual a 1, que representa el 5% reveló que posee un nivel académico de Doctorado.

Tabla 4. N° de puestos en los que ha trabajado

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 2	5	25
Entre 2 y 5	7	35
Entre 6 y 10	5	25
Más de 10	3	15
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que se han desempeñado entre 1-10 puestos o más

De los 20 encuestados, un 35%, equivalente a 7 colaboradores contestaron que han ocupado entre 2 y 5 puestos de trabajo; por un lado 5 colaboradores, es decir, un 25% respondieron haber trabajado en menos de 2 puestos de trabajo, mientras otros 5 colaboradores indicaron que han trabajado entre 6 y 10 puestos. El 15% restante, equivalente a 3 colaboradores manifestaron que han ocupado más de 10 puestos de trabajo en la institución.

Tabla 5. Tiempo trabajado en el puesto actual

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 1 año	6	30
Entre 1 y 3 años	3	15
Entre 4 y 6 años	2	10
Entre 7 y 10 años	1	5
Más de 10 años	8	40
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen un intervalo de tiempo trabajado en el puesto actual

De los 20 encuestados que poseen un tiempo trabajado en el puesto actual, el 40%, o sea ocho colaboradores respondieron que tienen más de 10 años de trabajo en el puesto actual, por otro lado 6 colaboradores de los 20, equivalente a un 30% manifestaron que poseen menos de 1 año de tiempo trabajado; no obstante, 3 colaboradores, equivalente a un 15% indicaron que se encuentran entre 1 y 3 años de trabajo en el puesto actual, mientras que 2 colaboradores, igual a un 10% revelaron que poseen entre 4 y 6 años de tiempo trabajado, donde 1 restante de los 20 colaboradores respondió que se halla entre los 7 y 10 años de trabajo en el puesto actual.

Tabla 6. ¿Cuál es su condición laboral?

Variables	Frecuencia	Porcentual
Empleado de carrera	6	30
Empleado por contrato fijo	11	55
Empleado por contrato temporal	2	10
Empleado interino	1	5
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que se encuentran en diferentes condiciones laborales

De los 20 encuestados, el 55% de los colaboradores, equivalente a 11, contestaron que poseen una condición laboral bajo un contrato fijo; mientras que 6 colaboradores, igual a un 30% manifestaron que son empleados de carrera, por otro parte, un 10%, equivalente a 2 colaboradores, indicaron que su condición laboral es por contrato temporal, mientras que el 1 restante, equivalente al 5% respondió que su condición laboral es de empleado interino.

Tabla 7. Tiempo trabajado en la Institución

Variables	Frecuencia	Porcentual
Menos de 1 año	6	30
Entre 1 y 3 años	2	10
Entre 4 y 6 años	1	5
Entre 7 y 10 años	1	5
Más de 10 años	10	50
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen un intervalo de tiempo trabajado en la institución

De los 20 encuestados, un 50%, equivalente a 10 colaboradores administrativos – docentes respondieron que poseen un tiempo trabajado en la institución de más de 10 años; mientras que el 30%, equivalente a 6 colaboradores indicaron que poseen menos de 1 año de trabajo en la Institución; por otro lado, el 10% equivalente a 2 colaboradores manifestaron que poseen entre 1 y 3 años de trabajo, mientras que 1 colaborador, igual a 5% contestó que se encuentra entre 4 y 6 años y el otro 5% restante reveló que posee entre 7 y 10 años de trabajo en la institución.

Tabla 8. ¿A cuál de los siguientes puestos pertenece?

Variables	Frecuencia	Porcentual
Jefe	1	5
Supervisor	2	10
Coordinador	0	0
Colaborador Administrativo	8	40
Colaborador Docente	9	45
Total	20	100

Fuente 20 encuestados pertenecientes a diferentes categorías de puestos

De los 20 encuestados, un 45%, equivalente a 9 colaboradores indicaron que son Docentes; mientras que un 40%, igual a 8 colaboradores respondieron que son Administrativos; por otro lado, el 10%, equivalente a 2 colaboradores contestaron que se encuentra en puestos en calidad de Supervisor y el 5% restante, equivalente a 1 colaborador contestó posee el puesto de Jefe de línea.

Tabla 9. Descripción y organización del puesto de trabajo.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	0	0
Indiferente	2	10
De acuerdo	9	45
Totalmente de acuerdo	5	25
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen una descripción y organización del puesto de trabajo

De los 20 encuestados que manifiestan tener una organización y descripción del puesto de trabajo, el 45% equivalente a 9 colaboradores, respondieron estar de acuerdo con la descripción y organización, mientras que el 25% que equivale a 5 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo; no obstante, un 20%, respondió estar totalmente en desacuerdo con la descripción y organización del puesto de trabajo, mientras que el 10%, equivalente a 2 colaboradores restante, manifestaron estar indiferente.

Tabla 9.1. Definición y función de las responsabilidades del puesto

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
De acuerdo	13	65
Totalmente de acuerdo	6	30
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen la definición de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo

De los 20 encuestados, el 65% equivalente a 13 colaboradores manifestó estar de acuerdo con la definición de las funciones y las responsabilidades del puesto de trabajo, mientras que un 30%, equivalente a 6 colaboradores respondió estar totalmente de acuerdo; no obstante, 1 colaborador restante indicó estar totalmente en desacuerdo con la definición de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

Tabla 9.2. Repartición de la carga en el puesto de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	3	15
Indiferente	1	5
De acuerdo	6	30
Totalmente de acuerdo	8	40
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que cuentan con una repartición de la cantidad de trabajo en el puesto

De los 20 encuestados, el 40% equivalente a 8 colaboradores indicó estar totalmente de acuerdo con la repartición de la cantidad de trabajo asignada al puesto de trabajo, mientras que un 30%, equivalente a 6 colaboradores respondió estar de acuerdo con la cantidad de trabajo designada para el puesto de trabajo; no obstante, un 15%, igual a 3 colaboradores manifestó estar en desacuerdo con la repartición de cantidad de trabajo y un 10%, equivalente a 2 colaboradores reveló estar totalmente en desacuerdo con la repartición de la cantidad de trabajo; 1 colaborador restante, equivalente a un 5% indicó estar indiferente con la repartición de la cantidad de trabajo en el puesto de trabajo.

Tabla 9.3. Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	1	5
Indiferente	0	0
De acuerdo	7	35
Totalmente de acuerdo	9	45
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que desarrollan habilidades pertenecientes al puesto de trabajo

De los 20 encuestados, 9 colaboradores, equivalente a un 45% manifestaron estar totalmente de acuerdo con el desarrollo de sus habilidades, mientras que un 35% equivalente a 7 colaboradores indicó estar de acuerdo; no obstante, 3 colaboradores, igual a un 15% respondió estar totalmente en desacuerdo con el desarrollo de habilidades en el puesto de acuerdo, mientras que 1 colaborador restante, equivalente al 5% contestó estar en desacuerdo.

Tabla 9.4. Retroalimentación del desempeño en el puesto de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	5	25
Indiferente	1	5
De acuerdo	4	20
Totalmente de acuerdo	7	35
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que reciben información del desempeño del puesto de trabajo

De los 20 encuestados, el 35% equivalente a 7 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo con la información que reciben sobre el desempeño en el puesto de trabajo; mientras que un 25% igual a 5 colaboradores se encuentra en desacuerdo de recibir retroalimentación del desempeño en el puesto de trabajo; no obstante, el 20% equivalente a 4 colaboradores indicaron estar de acuerdo con que reciben la retroalimentación del desempeño, mientras que el 15% igual a 3 colaboradores está totalmente en desacuerdo; 1 colaborador restante, equivalente al 5% reveló estar indiferente con la información que recibe sobre el desempeño en el puesto de trabajo.

Tabla 10. Colaboración en el ambiente de trabajo e interacción

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	1	5
Indiferente	3	15
De acuerdo	7	35
Totalmente de acuerdo	8	40
Total	20	100

Fuente 20 encuestados donde la colaboración resulta habitual para sacar adelante las tareas

De los 20 encuestados, el 40% equivalente a 8 colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con la colaboración e interacción en el ambiente de trabajo para sacar adelante las tareas, mientras que el 35% igual a 7 colaboradores manifestó estar de acuerdo con la colaboración e interacción; no obstante, 3 colaboradores equivalente a un 15% contestaron estar indiferente con la colaboración e interacción existente para sacar adelante las tareas, mientras 1 colaborador equivalente a un 5% reveló estar en desacuerdo, por otro lado un 1 colaborador, equivalente al 5% restante contestó estar totalmente en desacuerdo con la colaboración e interacción en el ambiente de trabajo para sacar adelante las tareas.

Tabla 10.1. Relación con los compañeros en el ambiente de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Indiferente	1	5
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	11	55
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen una relación buena en el ambiente de trabajo e interacción

De los 20 encuestados, el 55% equivalente a 11 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo con la buena relación existente en el ambiente de trabajo e interacción, mientras que el 40%, es decir, 8 colaboradores indicaron estar de acuerdo; por otro lado, 1 colaborador, equivalente al 5% restante manifestó estar indiferente con la relación existente en el ambiente de trabajo e interacción.

Tabla 10.2. Sentido de pertenencia del equipo de trabajo en el ambiente de trabajo e interacción

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	10
Indiferente	0	0
De acuerdo	10	50
Totalmente de acuerdo	8	40
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que se sienten parte de un equipo de trabajo en el ambiente de trabajo y la interacción

De los 20 encuestados, el 50% equivalente a 10 colaboradores respondieron estar de acuerdo con sentirse parte de un equipo de trabajo en el ambiente de trabajo e interacción, mientras que el 40%, igual a 8 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo; por otro lado, 2 colaboradores restantes, equivalente al 10% indicaron estar en desacuerdo con el sentido de pertenencia del equipo de trabajo en el ambiente de trabajo e interacción.

Tabla 10.3. Expresión de opiniones en el ambiente de trabajo e interacción

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	1	5
Indiferente	0	0
De acuerdo	10	50
Totalmente de acuerdo	8	40
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que les resulta fácil expresar sus opiniones en el ambiente de trabajo

De los 20 encuestados, el 50% equivalente a 10 colaboradores respondieron estar de acuerdo con expresar sus opiniones de forma fácil en el ambiente de trabajo e interacción, mientras que el 40%, equivalente a 8 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo; no obstante, 1 colaborador igual al 5% indicó estar en desacuerdo con la facilidad de expresar sus opiniones en el ambiente de trabajo e interacción, mientras que el 5% restante, equivalente a 1 colaborador manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 10.4. Stress en el ambiente de trabajo e interacción

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	6	30
En desacuerdo	9	45
Indiferente	2	10
De acuerdo	2	10
Totalmente de acuerdo	1	5
Total	20	100

Fuente 20 encuestados donde el ambiente de trabajo y la interacción le produce stress

De los 20 encuestados, el 45% equivalente a 9 colaboradores respondieron estar en desacuerdo con el stress que le produce el ambiente de trabajo y la interacción, mientras que el 30% equivalente a 6 colaboradores contestaron estar totalmente en desacuerdo; no obstante, 2 colaboradores equivalente al 10% contestaron estar indiferente con el stress que le produce el ambiente de trabajo y la interacción, mientras que otros 2 colaboradores igual al 10% manifestaron estar de acuerdo; el colaborador restante equivalente al 5% indicó estar totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo y la interacción le produce stress.

Tabla 11. Comunicación y coordinación interna

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	2	10
Indiferente	1	5
De acuerdo	9	45
Totalmente de acuerdo	5	25
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen una comunicación y coordinación del trabajo interna correcta

De los 20 encuestados, el 45% equivalente a 9 colaboradores respondieron estar de acuerdo con la comunicación y coordinación de trabajo interna, mientras que 5 colaboradores igual al 25% contestaron estar totalmente de acuerdo; no obstante, el 15%, es decir, 3 colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo con la comunicación y coordinación de trabajo interna, mientras que un 10% equivalente a 2 colaboradores contestaron estar en desacuerdo; por otro lado, 1 colaborador restante, equivalente al 5% reveló estar indiferente con la comunicación y coordinación del trabajo interna.

Tabla 11.1. Información del desarrollo de trabajo por medio de la comunicación y coordinación interna

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	2	10
Indiferente	1	5
De acuerdo	10	50
Totalmente de acuerdo	5	25
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que reciben información del desarrollo del trabajo a través de la comunicación y la coordinación del trabajo interna

De los 20 encuestados, el 50% equivalente a 10 colaboradores respondieron estar de acuerdo con la información recibida del desarrollo del trabajo a través de la comunicación y coordinación del trabajo interna, mientras que el 25% equivalente a 5 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo; no obstante, un 10% igual a 2 colaboradores manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la información recibida sobre el desarrollo del trabajo a través de la comunicación y coordinación del trabajo interna, mientras que otro 10% igual a 2 colaboradores contestaron estar en desacuerdo; 1 colaborador restante equivalente al 5% contestó estar indiferente con la información recibida sobre el desarrollo del trabajo.

Tabla 11.2. Comunicación y coordinación de los servicios prestados en las otras áreas

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	10
Indiferente	2	10
De acuerdo	10	50
Totalmente de acuerdo	6	30
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que conocen los servicios que prestan las otras áreas

De los 20 encuestados, el 50% equivalente a 10 colaboradores contestaron estar de acuerdo con la comunicación y coordinación de los servicios prestados en otras áreas, mientras que el 30% equivalente a 6 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo; no obstante, un 10% equivalente a 2 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con la comunicación y coordinación de los servicios prestados en otras áreas, mientras que otros 2 colaboradores restantes equivalente al 10% contestaron estar indiferente.

Tabla 11.3. Coordinación adecuada con las otras áreas de la institución

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	3	15
Indiferente	2	10
De acuerdo	6	30
Totalmente de acuerdo	6	30
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que cuentan con una adecuada coordinación de las otras áreas

De los 20 encuestados, un 30% equivalente a 6 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo con la coordinación adecuada con las otras áreas de la institución, mientras que otro 30%, es decir, 6 colaboradores, respondieron estar de acuerdo; por otro lado, un 15%, equivalente a 3 colaboradores, manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la coordinación de las otras áreas de la institución, mientras que otro 15%, es decir, otros 3 colaboradores revelaron estar en desacuerdo; 2 colaboradores restantes, equivalente al 10%, indicaron estar indiferente con la coordinación de las otras áreas de la institución.

Tabla 11.4. Comunicación entre el personal del área y los usuarios

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	3	15
Indiferente	1	5
De acuerdo	7	35
Totalmente de acuerdo	7	35
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen buena comunicación entre el personal del área y los usuarios

De los 20 encuestados, un 35% equivalente a 7 colaboradores respondió estar totalmente de acuerdo con la buena comunicación entre el personal del área y los usuarios, mientras que otro 35%, es decir, otros 7 colaboradores contestaron estar de acuerdo; por otro lado, el 15% igual a 3 colaboradores contestó estar en desacuerdo con la buena comunicación entre el personal del área y los usuarios, mientras que un 10% equivalente a 2 colaboradores reveló estar totalmente en desacuerdo; 1 colaborador restante, equivalente al 5% manifestó estar indiferente con la comunicación entre el personal del área y los usuarios.

Tabla 12. Seguridad en las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	15
Indiferente	2	10
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	7	35
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen condiciones seguras en las áreas de trabajo

De los 20 encuestados, el 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar de acuerdo con las condiciones seguras que poseen las áreas de trabajo, mientras que el 35% equivalente a 7 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo; por otro lado, un 15% equivalente a 3 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con las condiciones seguras que poseen las áreas de trabajo, mientras que un 10% equivalente a 2 colaboradores indicaron estar indiferente.

Tabla 12.1. Condiciones ambientales que facilitan la actividad diaria

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	5	25
Indiferente	1	5
De acuerdo	11	55
Totalmente de acuerdo	2	10
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen condiciones ambientales que facilitan la actividad diaria

De los 20 encuestados, un 55% equivalente a 11 colaboradores contestaron estar de acuerdo con las condiciones ambientales que facilitan la actividad diaria, mientras que un 25%, equivalente a 5 colaboradores indicaron estar en desacuerdo con que las condiciones ambientales facilitan la actividad diaria; no obstante, un 10% equivalente a 2 colaboradores manifestaron estar totalmente de acuerdo con las condiciones ambientales que poseen, mientras que 1 colaborador que representa un 5% contestó estar indiferente, por otro lado, otro colaborador, equivalente a otro 5% respondió estar totalmente en desacuerdo con las condiciones ambientales que poseen para el desarrollo de las actividades diarias.

Tabla 12.2. Instalaciones del área en el trabajo y los servicios prestados a los usuarios

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	4	20
Indiferente	4	20
De acuerdo	9	45
Totalmente de acuerdo	2	10
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que cuentan con facilidades de instalaciones de maquinarias para el trabajo y los servicios prestados a los usuarios.

De los 20 encuestados, el 45%, es decir, 9 colaboradores respondieron estar de acuerdo con las facilidades de instalaciones de maquinarias para el trabajo y los servicios prestados a los usuarios, mientras que por un lado, un 20% equivalente a 4 colaboradores contestaron estar indiferente a las facilidades de maquinarias, otro 20% igual a otros 4 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con las facilidades en maquinarias para el trabajo y los servicios prestados a los usuarios; no obstante, un 10% equivalente a 2 colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con las facilidades de instalaciones de maquinarias de trabajo, mientras que un 5% igual 1 colaborador restante, reveló estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 12.3. Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos adaptados al trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	4	20
Indiferente	3	15
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	2	10
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que cuentan recursos o herramientas adaptadas a las necesidades de su trabajo

De los 20 encuestados, un 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar de acuerdo con los recursos y herramientas adaptadas a las necesidades de trabajo, mientras que un 20% equivalente a 4 colaboradores contestaron estar en desacuerdo con que poseen los recursos y herramientas adaptadas; por otro lado, un 15%, es decir, 3 colaboradores manifestaron estar indiferente con los recursos o herramientas que poseen para las necesidades del trabajo, mientras que otro 15%, es decir, otros 3 colaboradores revelaron estar totalmente en desacuerdo; no obstante, un 10% equivalente a 2 colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con que poseen las infraestructuras y recursos adaptados al trabajo.

Tabla 12.4. Protocolos de emergencia relacionados a las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	6	30
Indiferente	2	10
De acuerdo	4	20
Totalmente de acuerdo	6	30
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen conocimiento de los protocolos de emergencia en seguridad

De los 20 encuestados, un 30% equivalente a 6 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo con que poseen conocimiento de los protocolos de emergencia en seguridad, mientras que otro 30%, equivalente a otros 6 colaboradores contestaron estar en desacuerdo en que conocen los protocolos de emergencia de seguridad; no obstante, un 20% equivalente a 4 colaboradores indicaron estar de acuerdo con que poseen conocimiento de los protocolos de emergencia en seguridad, mientras que por un lado, un 10% igual a 2 colaboradores revelaron estar indiferente respecto al conocimiento de los protocolos de emergencia, por otro lado, 2 colaboradores restantes que representan un 10% respondieron estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 13. Formación e información necesaria para el desempeño del trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	2	10
Indiferente	0	0
De acuerdo	11	55
Totalmente de acuerdo	4	20
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que reciben la formación necesaria para el desempeño correcto del trabajo

De los 20 encuestados, un 55% equivalente a 11 colaboradores respondieron estar de acuerdo con la formación recibida para el desempeño correcto del trabajo, mientras que el 20% igual a 4 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo; no obstante 15% equivalente a tres colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo con la formación e información necesaria para el desempeño del trabajo, mientras que un 10% equivalente a 2 colaboradores revelaron estar en desacuerdo.

Tabla 13.1. Formación básica sobre Prevención de Riesgos laborales

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	5	25
Indiferente	0	0
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	3	15
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que reciben la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales

De los 20 encuestados, el 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar de acuerdo con que reciben la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales, mientras que 25% igual a 5 colaboradores contestaron estar en desacuerdo con la formación básica recibida sobre Prevención Riesgos Laborales; no obstante un 20% equivalente a 4 colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo, mientras que 3 colaboradores equivalente al 15% manifestaron estar totalmente de acuerdo con que reciben la formación básica sobre Prevención Riesgos Laborales.

Tabla 13.2. Utilidad de la formación específica en el plan de formación

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	2	10
Indiferente	2	10
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	5	25
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que consideran útil la formación específica establecida en el plan de formación.

De los 20 encuestados, el 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar de acuerdo con que es útil la formación específica establecida en el plan de formación, mientras que el 25% igual a 5 colaboradores está totalmente de acuerdo; por un lado, el 15% equivalente a 3 colaboradores contestaron estar totalmente en desacuerdo con la utilidad de la formación específica establecida en el plan de formación, mientras que por otro parte, 2 colaboradores equivalente a un 10% respondieron estar en desacuerdo; no obstante, 2 colaboradores restantes igual a un 10% indicaron estar indiferente con la utilidad de la formación específica establecida en el plan de formación.

Tabla 13.3. Formación e información para el desarrollo profesional

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	3	15
Indiferente	4	20
De acuerdo	5	25
Totalmente de acuerdo	6	30
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que cuentan con oportunidades de formación para el desarrollo profesional.

De los 20 encuestados, un 30% equivalente a 6 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo con las oportunidades de formación que cuentan para el desarrollo profesional, mientras que un 25% que representa 5 colaboradores contestaron estar de acuerdo; no obstante, 4 colaboradores que representan un 20% indicaron estar indiferente con las oportunidades de formación para el desarrollo profesional, mientras que un 15% equivalente a 3 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con las oportunidades de formación para el desarrollo profesional; 2 colaboradores restantes que representan el 10% revelaron estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 13.4. Formación e información en implementación de procesos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	4	20
En desacuerdo	2	10
Indiferente	2	10
De acuerdo	6	30
Totalmente de acuerdo	6	30
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que reciben información sobre la implantación de nuevos procesos

De los 20 encuestados, un 30% equivalente a 6 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo con la formación e información recibida sobre la implantación de nuevos procesos, mientras que otros 6 colaboradores que representan el 30% contestaron estar de acuerdo; por otro lado, un 20% equivalente a 4 colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo con la formación e información recibida sobre la implantación de procesos, mientras que un 10%, es decir, 2 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo; el 10% restante de 2 colaboradores revelaron estar indiferente.

Tabla 14. Motivación y reconocimiento en beneficios

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	6	30
En desacuerdo	6	30
Indiferente	2	10
De acuerdo	5	25
Totalmente de acuerdo	1	5
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que cuentan con beneficios satisfactorios

De los 20 encuestados, un 30% equivalente a 6 colaboradores respondieron estar totalmente en desacuerdo con la compensación de beneficios satisfactorios, mientras que otro 30% igual a 6 colaboradores contestaron estar en desacuerdo; no obstante, el 25% que representan 5 colaboradores manifestaron estar de acuerdo con la compensación de beneficios satisfactorios, mientras que un 10% que representa 2 colaboradores indicaron estar indiferente; el 5% restante equivalente a 1 colaborador reveló estar totalmente de acuerdo.

Tabla 14.1. Motivación y reconocimiento de las tareas

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	2	10
En desacuerdo	4	20
Indiferente	2	10
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	4	20
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que poseen reconocimiento por las tareas realizadas

De los 20 encuestados, un 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar de acuerdo con que poseen reconocimiento por las tareas realizadas, mientras que por un lado, un 20% que representa 4 colaboradores contestaron estar totalmente de acuerdo con el reconocimiento por las tareas realizadas, mientras que el otro 20% que representa otros 4 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con el reconocimiento por las tareas realizadas, mientras que un 10% equivalente a 2 colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo; 2 colaboradores restantes equivalente al 10% revelaron estar indiferente por el reconocimiento de las tareas realizadas.

Tabla 14.2. Conocimiento sobre el posicionamiento de la institución

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	4	20
Indiferente	3	15
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	5	25
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que conocen el posicionamiento de la institución en el sector

De los 20 encuestados, un 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar de acuerdo con que conocen el posicionamiento de la institución en el sector, mientras que 25% que representa a 5 colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo; no obstante, un 20% equivalente a 4 colaboradores manifestaron estar en desacuerdo con el conocimiento del posicionamiento de la institución en el sector, mientras que el 15% restante igual a 3 colaboradores reveló estar indiferente.

Tabla 14.3. Motivación por el trabajo desarrollado

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	1	5
En desacuerdo	1	5
Indiferente	2	10
De acuerdo	8	40
Totalmente de acuerdo	8	40
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que están motivados y les gusta el trabajo que desarrollan

De los 20 encuestados, un 40% equivalente a 8 colaboradores respondieron estar totalmente de acuerdo de sentirse motivados y de gustarle el trabajo que desarrollan, mientras que otros 8 colaboradores equivalente a un 40% contestaron estar de acuerdo; por otra parte, un 10% equivalente a 2 colaboradores revelaron estar indiferente con la motivación y el gusto que le generan el trabajo que desarrollan, mientras que 1 colaborador igual a un 5% manifestó estar en desacuerdo, y por otro lado 1 colaborador restante, igual a 5% reveló estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 14.4. Expresión de opiniones en el grupo de trabajo

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	5
Indiferente	1	5
De acuerdo	11	55
Totalmente de acuerdo	7	35
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que les resulta fácil expresar opiniones en el grupo de trabajo

De los 20 encuestados, el 55% que representa 11 colaboradores respondieron estar de acuerdo con que cuentan facilidad de expresar opiniones en el grupo de trabajo, mientras que un 35% equivalente a 7 personas contestaron estar totalmente de acuerdo; no obstante, 1 colaborador que representa el 5% indicó estar indiferente con la facilidad de expresar opiniones en el grupo de trabajo, mientras que 1 colaborador restante equivalente a un 5% reveló estar en desacuerdo con la facilidad de expresar las opiniones en el grupo de trabajo.

Tabla 15. Sugerencias como opiniones adicionales en áreas de mejoras

Variables	Frecuencia	Porcentual
Ambiente de trabajo e interacción	1	5
Comunicación y coordinación	2	10
Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos	9	45
Formación e información	1	5
Motivación y reconocimiento	7	35
Total	20	100

Fuente 20 encuestados que brindaron opiniones adicionales como sugerencias para el mejoramiento de las áreas en cada factor.

De los 20 encuestados, un resultado promedio equivalente a 45% que representan 9 colaboradores sugiere mejorar las condiciones ambientales, infraestructuras y recursos, mientras que 7 colaboradores, igual al 35% sugiere mejorar la motivación y reconocimiento en términos de beneficios; no obstante, 2 colaboradores que representan el 10% sugiere mejoras en la comunicación y coordinación, mientras que un 5%, es decir, 1 colaborador sugiere mejoras en la formación e información y 1 colaborador restante que representa otro 5% sugiere mejoras en el ambiente de trabajo e interacción.

2.6. Análisis Encuesta

Conforme a los resultados arrojados en las encuestas aplicadas, los factores y elementos identificados como los más influyentes en la satisfacción laboral se encuentran los siguientes:

La motivación y reconocimiento en beneficios satisfactorios, por las tareas realizadas y la libertad de expresión de opiniones en el grupo de trabajo, bajo una formación recibida en la implantación de nuevos procesos, procedimientos y normas, en seguridad e higiene industrial y la requerida o necesaria para el desempeño correcto del trabajo.

El conocimiento y la formación de las condiciones ambientales, de infraestructuras y recursos requeridos en las áreas de trabajo, las actividades diarias, las facilidades en maquinarias y herramientas para el trabajo; así como los servicios prestados a los usuarios y los protocolos de emergencia en temas de seguridad, mediante la comunicación y coordinación interna sobre el desarrollo del trabajo, los servicios que prestan las otras áreas y su adecuada coordinación entre el personal de área y los usuarios.

El ambiente de trabajo y la interacción, por medio de la colaboración del equipo, la relación armoniosa, sentido de pertenencia a un equipo de trabajo y la expresión de opiniones en el grupo de trabajo acorde a la descripción y organización del puesto de trabajo en la definición de funciones y responsabilidades del mismo, el equilibrio en la carga de trabajo, el desarrollo de habilidades y la retroalimentación en el desempeño del puesto.

La percepción de estos factores en el ámbito de trabajo identificados como satisfactorio en su mayor porcentaje, están estrechamente vinculados con el género y la edad, donde tanto hombres como mujeres identifican elementos similares como generadores de satisfacción en el trabajo, partiendo de intervalos promedios de edades entre 25-35 años, entre 46-55 años y más de 55 años.

No obstante, el porcentaje mayor posee un nivel académico de Postgrado / Maestría, que han ocupado entre 2 y 5 puestos de trabajo, con un tiempo de trabajo en el puesto actual y en antigüedad igual o mayor a 10 años e inferior a 1 año, bajo un tipo de contrato fijo, en calidad de colaborador docente y administrativo.

Por otra parte, existen áreas adicionales o vinculadas a los elementos de cada factor sugeridas por estos colaboradores para un proceso de mejora continua que complementa o incrementa la satisfacción laboral del colaborador, tales como: responsabilidad y constancia de parte de los usuarios, la condición salarial y el pago

a tiempo, horarios, vacaciones y beneficios adicionales, la comunicación entre compañeros de línea, protección en el área y mejora de condiciones ambientales, mayor cantidad de personal y calidad en el área de servicios, mobiliarios más ergonómicos, mejoras en las edificaciones, áreas de trabajo, relaciones interpersonales las instalaciones y equipos tecnológicos, actualización de la información sobre la institución, automatización de los sistemas y procesos, mejora de la comunicación entre las áreas, realizar una evaluación de clima laboral y detección de necesidades de capacitación orientada al servicio interno y externo para el proceso de reestructuración.

2.7. Análisis Entrevista

Conforme al personal entrevistado en la jerarquía de mando superior de la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID), los factores resultantes de la satisfacción laboral en los colaboradores Administrativos – Docentes fueron los siguientes:

Los factores 1, 2,3,4, los cuales hacen referencia a los logros en términos de metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido; a los reconocimientos procedentes del trabajo, del jefe, los compañeros, subordinados, tales como elogios, censuras; al trabajo mismo catalogado como atrayente, creativo, desafiante y variado; y a la responsabilidad en cuanto al nivel de supervisión, los responsables del propio trabajo o del de otros, basándose en el trabajo importante.

Por otro lado, los factores resultantes de la insatisfacción laboral fueron los siguientes:

Los factores 5,6,7,8,9, los cuales hacen referencia a la promoción en cuanto al cambio de posición, la posibilidad de ascenso y la formación a cargo de la Institución; la competencia del superior que define la competencia y Dirección de la Institución, el

sistema de administración y claridad de políticas; la remuneración en referencia al sueldo, primas y ventajas económicas; la Dirección y Relaciones Humanas en cuanto a las relaciones con superiores, colegas e inferiores; y las condiciones de trabajo que definen el ambiente físico (iluminación, confort), cantidad de trabajo y condiciones de seguridad.

No obstante, en los factores definidos como satisfactores e insatisfactorios, el personal entrevistado alude que su grado de satisfacción laboral experimentado en la institución se basa en: la consecución de proyectos, la dedicación y esfuerzo en el trabajo, el aprendizaje obtenido durante la trayectoria, el cumplimiento de objetivos y expectativas del puesto, la creación e implementación de normas y políticas adaptables. Por otra parte, el grado de insatisfacción experimentado por estos colaboradores hace referencia a hechos, tales como: fallas en la comunicación interna, falta de coordinación del trabajo en equipo, confrontación en la asignación de roles, así como por respeto de los derechos y deberes designados, la sobrecarga de trabajo experimentada, las pocas ventajas económicas ofrecidas en apoyo de las instituciones gubernamentales, así como la falta de inversión en maquinarias o equipos; y carencia de personal para la ejecución de labores administrativas.

En correspondencia a la información adicional suministrada por los colaboradores como comentarios generales y como parte del proceso de interacción, se identifican factores y hechos relacionados a la insatisfacción laboral, tales como la remuneración, en base a sueldos y primas, inconformidad con el servicio brindado por el resto del equipo de trabajo, falta de comunicación efectiva y fallas en la identificación o asignación de roles en contrariedad con el trabajo a desempeñar en función de la aptitud y actitud.

2.8. Diagnóstico

Una vez analizado los resultados arrojados tanto en la encuesta como en la entrevista, se puede deducir que la Institución UPID presenta oportunidades de mejora en relación al clima laboral para el área de servicios y en el aspecto de desarrollo organizacional, donde los niveles de satisfacción laboral, se encuentran en factores claves, tales como: la comunicación y la coordinación interna efectiva, el establecimiento de escalas salariales objetivas con períodos de pago delimitados en tiempo para una mejora de la condición salarial y beneficios adicionales existentes, cambio en las condiciones de infraestructuras, ambientales, de recursos como mobiliarios ergonómicos, herramientas tecnológicas y automatización de sistemas y procesos, en base a una modernización y adaptación a las necesidades actuales tanto del cliente interno (colaboradores) como externo (usuarios-estudiantes); así como la calidad del servicio brindado por el equipo de trabajo, dotación de personal necesario en dicha área para el mejoramiento, planificación y efectividad de las funciones internas y externas.

No obstante, se deduce que se debe implementar una definición y organización de las políticas y responsabilidades, con una delineación de los procedimientos y procesos llevados a cabo por las áreas de forma clara y objetiva para mitigar o reducir los efectos de la insatisfacción causados por los factores generales relacionados a las condiciones de trabajo, la remuneración, las posibilidades de promoción, la dirección y relaciones humanas, así como las competencias del superior en términos de formación e información. Por otro lado, los colaboradores de la institución en general perciben el ámbito de trabajo desde una perspectiva positiva con relación a las metas alcanzadas a través de la formación y el desarrollo de habilidades en su puesto de trabajo, la disposición y responsabilidad del trabajo, así como el reconocimiento de las tareas realizadas por parte de superiores, que convierten el trabajo en un desafío variado, creativo y atrayente.

En síntesis, se recopilan informaciones sobre la Institución Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID) en general para una posterior aplicación de la metodología de investigación compatible con la misma, que facilite el proceso de obtención de resultados y corroboración de criterios o teorías sustentadas en el tema de la satisfacción laboral; que precisen de un análisis objetivo, claro, coherente y transparente por parte del investigador con el soporte o complemento de herramientas y técnicas relacionadas y que permitan expresar deducciones en términos cualitativos y cuantitativos; con las cuales se pueden realizar análisis para posteriores soluciones como propuestas de mejora.

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA

Se establece un plan de propuesta de mejora en la satisfacción laboral que presentan los colaboradores Administrativos Docentes, de acuerdo al diagnóstico realizado, como forma de establecer un plan de acción basado en un mejoramiento continuo de las áreas y los procesos que no se están cumpliendo a cabalidad o que se encuentran ausentes para su debido alcance. No obstante, la propuesta a presentar estará sustentada conforme a las teorías y prácticas llevadas a cabo en los procesos de Gestión Humana, así como en la satisfacción laboral, acorde con los planteamientos de diversos autores y las áreas a fines como determinantes de la satisfacción e insatisfacción en los colaboradores.

3.1. Propuesta en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores

A continuación, se establece y detalla un plan de trabajo como propuesta de mejora a implementar para la satisfacción laboral de los colaboradores Administrativos - Docentes, contribuyendo a la innovación y continuidad de los procesos llevados a cabo en la Gestión Humana en cuanto a la percepción del ámbito de trabajo que poseen los empleados en factores claves que conforman la institución, así como los elementos principales que componen cada una de las áreas que conforman la institución.

Conforme a los resultados, el análisis y el diagnóstico realizado a la satisfacción laboral que presenta la población Administrativa – Docente, en la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID), se presenta los siguientes puntos a proponer como mejoras en los niveles de satisfacción laboral evidenciados en los instrumentos de medición (cuestionario – entrevista) como propósito fundamental, basados en una interpretación deductiva de acuerdo a los resultados arrojados por métodos cuantitativos y cualitativos aplicados en la población. En síntesis, de acuerdo a la evaluación y discusión con varios consultores del área, se tomaron en consideración la descripción de los siguientes parámetros, delineados en función de objetivos con sus respectivas acciones a llevar a cabo para su desempeño, estrategias diseñadas

para el qué hacer de forma generalizada en cada objetivo a alcanzar; y tácticas planteadas sobre cómo hacer para llevar a cabo cada una de las estrategias conforme a la naturaleza de la institución, para garantizar su cumplimiento de forma óptima; cabe destacar lo siguiente:

Descripción: -

Revisión de los salarios pagados, basados en comparaciones del mercado, así como la creación e implementación de escalas salariales que estén estructuradas bajo intervalos de salario mínimo, salario promedio y salario máximo, de acuerdo al nivel jerárquico de la posición que ocupa en la institución y el salario promedio del mercado, como mejoras en la condición salarial y los beneficios de ley otorgados a cada uno de los colaboradores.

Construcción y administración de reuniones / grupos de enfoque para debates en grupo sobre los diferentes puntos de vista a considerar en los nuevos procesos y las modificaciones a realizar por la institución, que a la vez, facilite una mayor cercanía entre los colaboradores para fines de incrementar los conocimientos de estos, la comunicación e interacción efectiva, basadas en una metodología de preguntas abiertas, donde los diferentes participantes se sientan empoderados en la toma de decisiones y en los aportes como parte de un proceso de mejoramiento continuo.

Creación e implementación de beneficios flexibles y servicios que se utilicen como motivadores de acuerdo a la naturaleza de la posición y el status del colaborador definido en tiempo y espacio; como parte de la contemplación de los beneficios adicionales, siempre y cuando estos se encuentren sujetos a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño en categorías de Muy bueno – Excelente; realizadas tanto para el personal administrativo como docente.

Creación de una matriz cualitativa que incluya un análisis de los factores externos e internos que tienen potencialidad a reflejarse en los estados financieros, así como

parte de un análisis FODA, tales como el Mercado / Industria, Imagen corporativa / Servicios, Estructura organizacional y Administrativa, Recursos Humanos, Recursos Operacionales, Recursos Tecnológicos, puntuados por categorías que permitan obtener el índice particular de cada uno de los factores; y el general de todos los pertenecientes a la institución como contribución al logro y mejoría continua.

Adecuación del programa de reconocimientos a un sustento monetario que permitirá que los colaboradores premiados como la excelencia, obtengan una proporción acreditada en bonos de dinero conjuntamente con una plastificación de un galardón que simbolice lo otorgado de forma monetaria como parte del salario emocional.

Implementar un plan de servicios dirigidos a empleados Administrativos – Docentes que contribuyan a la optimización del trabajo, tales como estacionamiento marcado para colaboradores, útiles escolares para hijos directos, descuento en consumo por cafetería y programa de estudios impartidos por la institución.

Desarrollo de actividades de integración que propicien la buena relación con los colaboradores; así como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la interacción, utilizando las fechas solemnes o las celebradas propiamente por la institución.

Definición y actualización de procesos, sistemas y procedimientos enfocados en los colaboradores y sus condiciones ambientales de trabajo adaptados a las necesidades actuales y las funcionalidades que rigen las posiciones en la estructura para una mayor simplicidad y eficiencia en la ejecución de las tareas.

Objetivo 1: -

Revisar periódicamente el salario promedio pagado en el mercado en relación a la naturaleza similar de otras instituciones educativas a nivel superior y los puestos de trabajo a desempeñar; así como los beneficios colaterales ofertados en las principales instituciones.

Las acciones propuestas para el cumplimiento de este objetivo son las siguientes:

Realizar una valoración de los puestos conformados en la institución, estableciendo flexibilidad en los rangos comparativos de la competencia y con una actualización del análisis y descripción de los puestos de trabajo, previo al proceso de evaluación de desempeño realizado de forma trimestral al personal administrativo – docente. Esto facilitará obtener un dato real y objetivo sobre lo que se hace y que se debería hacer en función del puesto y del ocupante, para el reforzamiento de los perfiles y el cierre de brechas de las necesidades existentes. Se elegirá trabajar con instrumentos cuantitativos, tales como puntos por factor para la valoración de puestos, el cuestionario para el análisis de los puestos y sistemas de información para la descripción de los 5 elementos esenciales que este debe contener, tales como: título, resumen, Responsabilidad, funciones y/o tareas y rango de supervisión. Una vez descritos y valorados, serán confeccionados en un manual de catálogo por puestos para su posterior revisión periódica y actualización anual, ya sea por sistema digital o de forma física.

Establecer la valoración, análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta de detección de necesidades de capacitación y entrenamiento para un determinado puesto de trabajo, que precise de una compensación definida, ya sea en rango mínimo, promedio o máximo, de acuerdo al perfil requerido, facilitando la eficiencia de los procesos y la determinación de los requisitos exigidos en las necesidades actuales y reales.

Determinar el grado de relevancia en cada uno de los trabajos desempeñados en la institución, en base a una contribución clave y un peso, que definen los cargos y el perfil de las personas que lo ocupará. Para lograr esto, es necesario desglosar los requisitos que debe contener el ocupante; así como la evaluación con una predicción confiable de los intereses y necesidades que contiene el ocupante, conociendo si estas pueden ser satisfechas a nivel laboral en términos de salarios y productividad.

Representar de forma adecuada el organigrama de la institución, que permita distinguir un equilibrio o equidad interna en la fijación de los salarios; así como en los factores no contemplados en la valoración de los puestos y que forman parte de la competitividad externa, tales como: presión del tiempo o de la carga de trabajo, la oferta y demanda del mercado laboral, características propias del ocupante, situaciones o eventos particulares del trabajo, los errores de los ocupantes y las condiciones del mercado, que en su totalidad son condiciones de la institución.

Utilizar el método cuantitativo para una mayor objetividad e interrelación con la identidad de la organización, para definir las capacidades en cuanto a recursos, cultura y habilidades; y las competencias en cuanto a la disponibilidad de los recursos humanos.

Realizar un diagnóstico de competitividad interna y externa para la propuesta basada en la compensación de los colaboradores docentes – administrativos, que permitirá el diseño de políticas y planes de compensación, beneficios y servicios en relación al posicionamiento real de la institución y el que desea tener, la condición financiera, leyes gubernamentales o normas fiscales u otros factores que afectan los salarios a ofertar, definiendo la estructura de pago con las líneas estadísticas ofrecidas por el mercado y las encuestas salariales.

Presentar los resultados de la situación salarial de la institución, con la solución, los costos, el cronograma, calendarización y las políticas. No obstante, he de menester considerar algunos puntos, como los nuevos empleados, a los cuales se le otorga el salario mínimo de la escala salarial y aumentos por otras razones no desglosadas anterior a esto, la administración de la nueva política salarial, basada en diferentes mecanismos de pago, revisión de la escala salarial, las promociones y los aumentos por pérdida de poder adquisitivo (inflación). Esta información se recopilará y documentará en un manual para comunicar a los empleados.

Estrategia 1: -

Para llevar a cabo este objetivo con el debido plan de acción, se precisa utilizar la siguiente estrategia con su táctica correspondiente:

Comparar la condición salarial del mercado en el sector de institución educativa superior con las condiciones actuales del salario devengado por los colaboradores, a través de encuestas salariales y Rankin de posicionamiento por sector, basados en una revisión de la filosofía organizacional que defina el enfoque y direccionamiento una vez obtenidos los datos del mercado.

Táctica 1: -

Contactar varias instituciones educativas en el mercado para conocer la escala salarial devengada y adaptarla a la capacidad de la institución. No obstante, se utilizarán encuestas de salarios realizadas en los periodos anteriores más recientes para la implementación de programas de aumentos en función de los movimientos por parte de dichas instituciones educativas y tomando en consideración el factor antigüedad y desempeño o rendimiento acorde a una escala de clasificación por categorías, que administre tanto la compensación

fija y variable de los colaboradores en función de los costos – beneficios de la institución.

Objetivo 2: -

Administrar / realizar reuniones de grupos de enfoque de forma trimestral para conocer a fondo las partes positivas y negativas de los sucesos a enfrentar en el día a día los colaboradores; así como su opinión coherente respecto a los cambios y las novedades que puedan surgir en los procesos de la institución como parte del mejoramiento continuo.

Las acciones a llevar a cabo son las siguientes:

Fomentar el desarrollo organizacional de la institución a través de un cambio planificado, con miras a mejorar la eficiencia de los procesos, asumiendo un compromiso de aprendizaje ante un entorno competitivo dinámico, mediante el proceso de investigación y acción del personal clave. Esto se logra a través de las buenas relaciones interpersonales, la congruencia de valores y planificación, establecidas de forma armónica durante la colaboración, con elementos claves con la disponibilidad de tiempo y recursos.

Reconocer la realidad de las fuerzas del entorno como sistemas abiertos para el levantamiento de la información interna y externa; y diagnosticar las necesidades de la institución, que incluye los factores sociales, tecnológicos, políticos y ecológicos para el establecimiento de estrategias que permitan obtener ventaja competitiva.

Considerar el clima organizacional, ya que se debe hacer un proceso de sensibilización e involucramiento de los colaboradores que genere innovación en los enfoques para el cierre de brechas existentes entre la Dirección y el personal Administrativo – Docente; conjuntamente con la congruencia de estos

en función de la filosofía gerencial, impulsando a la productividad y motivación a través de la gestión participativa, donde se involucran el consejo directivo, se realizan jornadas de integración y se ofrece un servicio o voluntariado a otros.

Formar grupos de colaboradores para la solución de problemas, ya que constituye un medio para lograr el propósito de estructuras de aprendizaje que fomente la participación como proceso de mejora continua, promoviendo el poder para la facultad de toma de iniciativas, alcanzando la obtención de una cultura basada en la calidad total. Cuando los colaboradores son parte del proceso de retroalimentación en cuanto a la implementación de procesos, la productividad aumenta conforme a la gestión de conocimiento llevada a cabo a través del conjunto de informaciones proporcionadas que permiten alcanzar la madurez del cambio en consonancia con la satisfacción de los colaboradores administrativos y docentes, a través de fases como la incertidumbre en cuanto a las propuestas a implementar por parte del equipo directivo, basados en el manejo de expectativas con sentido, realistas y con nuevos beneficios fundamentados en ritos de celebración y reconocimiento; la fase de implementación, basados en el diseño propio de la propuesta, conjuntamente con los sistemas y prácticas de compensaciones, los nuevos beneficios personalizados, la comunicación interna periódica, la medición del bienestar y reuniones apreciativas; la internalización, como propuesta de valor a los colaboradores, la asociación de estas con la estrategia de la institución, los indicadores con sus respectivas métricas de desarrollo, el fomento de las relaciones confiables, mediante sesiones de planificación estratégica y operacional, basadas en entrevistas apreciativas de desempeño como parte de la evaluación ascendente y el contrato psicológico (engaged); la fase de gestión efectiva, donde se realiza el proceso de acompañamiento, el rediseño de cargos y diseño de oficinas, nombrando los líderes e incluyendo los indicadores como incentivo anual de parte de los directivos; la fase de madurez, a través del chequeo de la coherencia interna de la gestión efectiva, el rediseño, el sostenimiento de las prácticas efectivas, la confección del

manual de las buenas prácticas, conjuntamente con la evaluación permanente y el mejoramiento.

Estrategia 2: -

Indagar los colaboradores que ocupen puestos claves y desempeñen asignaturas relacionadas al área de Psicología Organizacional para conformar grupos de trabajo que sirvan de enfoque en las reuniones para analizar las fortalezas y aspectos a mejorar de la institución en sus diferentes ámbitos.

Táctica 2: -

Organizar grupos de trabajo que discutan y socialicen los pros y contras de los cambios implementados por la institución y los aspectos de trabajo que necesiten de cambio para mejoría.

Objetivo 3: -

Ajustar los beneficios adicionales a un plan de beneficios flexibles que contemple pagos monetarios en función de los resultados y las contribuciones realizadas como expectativas del puesto de trabajo y del ocupante.

Dentro de la acción a llevar a cabo para el cumplimiento de este objetivo se encuentra:

Otorgar beneficios flexibles en tiempo de jornada libre para días festivos de los colaboradores, seguros complementarios con cobertura de un 100%, obsequios diferenciadores para días especiales, programas educativos financiados con coberturas conforme al costo de los mismos.

Estrategia 3: -

Elaborar un plan de beneficios flexibles y servicios basados en pagos monetarios por bonos que contemple a los colaboradores que hayan alcanzado la excelencia en sus labores como parte de las mejoras en la calidad de vida laboral y personal.

Táctica 3: -

Describir un plan de beneficios flexibles y servicios basados en pagos monetarios y no monetarios como proporción de bonos y delimitando los requerimientos que deben ser cumplidos para aplicar al mismo.

Objetivo 4: -

Administrar una matriz cualitativa, para la recolección de información de datos cualitativos en consonancia con los indicadores de medición cuantitativa, para ser interpretada y diagnosticada en función de las metas trazadas.

Las acciones a llevar a cabo en cada una de las características a evaluar para cada uno de los factores son las siguientes:

En el Mercado / Industria, tomar en consideración la medición por categorías de la alta participación de la institución en el mercado, el crecimiento de mercado y el índice de competitividad.

En la Imagen corporativa / Servicios, categorizar la buena imagen corporativa, la buena imagen a nivel de servicios y el posicionamiento de esta, basada en el reconocimiento y el prestigio.

En la estructura organizacional y Administrativa, evaluar si corresponde a un grupo económico estable, si es adecuada, si la administración es con fidelidad (experiencia), y si la administración es eficiente, eficaz y creativa.

En los recursos humanos, valorar si la empleomanía es estable y honrada, si la cantidad de empleados está acorde con la cantidad de trabajo, si existe una remuneración y beneficios colaterales adecuados; así como el cumplimiento de seguro de vida – salud /AFP.

Dentro de los recursos operacionales, identificar si existen los equipos adecuados acorde a la demanda actual y un nivel adecuado de seguridad.

En los recursos tecnológicos, categorizar si existe tecnología y sistemas de información compatibles con los trabajos llevados a cabo, con una debida seguridad y respaldo.

Estrategia 4: -

Analizar de forma escrita el impacto positivo y negativo de la información obtenida, sus áreas de influencia ya sea directa e indirecta, la magnitud e importancia de las mismas bien sea alta, media y baja para el diagnóstico a realizar, bajo un efecto temporal o permanente que se manifieste a corto, medio o largo plazo.

Táctica 4: -

Organizar de forma interpretativa y diagnóstica la información obtenida, recolectada y almacenada por medio de técnicas de análisis que faciliten el entendimiento y la disponibilidad de recursos internos y oportunidades externas para mejoras en el posicionamiento del mercado y mejoría continua en la satisfacción del personal docente – administrativo.

Objetivo 5: -

Administrar de forma efectiva un programa de beneficios que apunte a las necesidades primordiales de los empleados y promuevan los objetivos de la institución, basadas en prioridades reales pertenecientes a las áreas.

La acción a llevar a cabo es:

Implementar un programa basado en el reconocimiento de la excelencia académica por categorías, donde la más alta recibirá el premio mayor equivalente al valor monetario disponible por la institución en términos financieros, la segunda, un premio menor destinado a compras y la tercera un bono equivalente a compra de materiales escolares.

Estrategia 5: -

Elaborar un programa de reconocimiento basado en eventos festivos, que otorguen premios de diferentes cualidades a los colaboradores docentes – administrativos que posean los requisitos de la excelencia en sus labores.

Táctica 5: -

Detallar los parámetros que deben ser cumplidos como indicadores de medición para la aplicación del programa de reconocimientos y la obtención de los premios destinados a la excelencia.

Objetivo 6: -

Evaluar el clima laboral de la institución de forma semestral para conocer la opinión respecto a la satisfacción y sugerencias objetivas de los colaboradores en

cada período del año con relación a los aspectos fundamentales que componen las áreas de trabajo de la institución.

Las acciones a llevar a cabo son las siguientes:

Realizar actividades de integración que constituyan parte de las etapas de desarrollo de estrategias competitivas y facilitadoras para las mejoras en el ambiente de trabajo y la interacción, así como la asunción de compromiso y la adhesión a través del cambio de conducta de los colaboradores que promueva el aprendizaje organizacional y la mejora continua en la administración del conocimiento.

Implementar un código de conducta que regirá los comportamientos éticos de los colaboradores a nivel individual, grupal y organizacional para la convivencia armoniosa y mejoras en la interacción de uno con otros. Esto a su vez, facilitará el cumplimiento de los lineamientos y pautas a seguir en cada uno de los procesos que conforman las diversas áreas, así como el reforzamiento de la filosofía organizacional alineada con las estrategias de la institución, que incluya valores coherentes y confiables con lo que sí es catalogado como un valor y no una cualidad o característica.

Estrategia 6: -

Elaborar encuestas de clima laboral adaptadas a institución para conocer a profundidad el grado de conformidad e inconformidad de los colaboradores respecto al trabajo de desempeñado en la organización.

Táctica 6: -

Aplicar encuestas de clima laboral en todas las áreas de la institución cada semestre para luego cuantificar y relacionar datos y conocer las conformidades

e inconformidades de los colaboradores con los aspectos del trabajo, estableciendo planes de acción concretos.

Objetivo 7: -

Desarrollar políticas, normas y procedimientos adaptados a las necesidades actuales de los colaboradores en función de las exigencias del puesto de trabajo y las necesidades actuales de la organización.

Las acciones a llevar a cabo son las siguientes:

Acorde al proceso de reestructuración donde se encuentra actualmente la institución, es de menester proponer el rediseño de los procesos de apoyo o soporte de los procesos claves para optimizarlos, basados en la reingeniería como intervención principal acorde a las realidades externas e internas, que propician la reducción de costo y la eficiencia organizacional, garantizando la optimización de los recursos orientada al rediseño radical de los procesos administrativos y de enseñanza, contribuyendo a las mejoras en la productividad y satisfacción de los colaboradores del área administrativa - docente.

En concordancia al lineamiento de la propuesta al proceso de reestructuración en cuanto a las condiciones de infraestructuras y recursos señaladas en el estudio como aspecto a mejorar, se propone basar la misma en el modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige, el cual proporciona retroalimentación a los usuarios, ayudando a mejorar las prácticas de la institución, sus capacidades y resultados; facilita la comunicación e intercambio de información y sirve para gestionar el desempeño planificado, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.

Para esto es necesario, proporcionar indicadores de gestión y análisis de desempeño basado en hechos orientados al área de servicios, conforme a la

segmentación de datos proporcionada por grupo de colaboradores. Esto permitirá apoyar la toma de decisiones y la mejora operativa a través de la obtención de conclusiones provenientes del análisis de los datos que respaldan la evaluación del desempeño global.

No obstante, considerar y contemplar el rediseño de puestos, que abarca el análisis y descripción de estos para el desarrollo de planes de capacitación adaptados a necesidades reales para un posterior plan de carrera, ajustado a una escala de valores, necesidades y expectativas.

En última instancia, realizar un plan de Administración del desarrollo de carreras, en base a un planificado manejo de promociones y transferencias, una vez se organice y actualice toda la información concerniente a las políticas de los colaboradores, facilitando en este sentido una gestión de personas objetiva y oportunidad de crecimiento.

Estrategia 7: -

Elaborar políticas, normas de conducta y procedimientos actualizados en función a la nueva cultura organizacional y las exigencias de trabajo por parte de los colaboradores.

Táctica 7: -

Describir las políticas, normas de conductas y procedimientos adaptados a la institución y actualizados al formato de trabajo llevado a cabo para una mejor comprensión de los colaboradores.

3.2. Materiales Tecnológicos

En este apartado, se especifican las herramientas tecnológicas que fueron y serán utilizadas o recomendadas para la aplicación y la ejecución de la propuesta de mejora, con la finalidad de solucionar y poner en práctica las respuestas a los problemas que precisan de material tecnológico para la eficiencia y eficacia del trabajo llevado a cabo. Dentro de las principales se encuentran:

Figura 3. Clasificación de materiales tecnológicos

Especificaciones ambientales, infraestructuras y recursos	Utilidad	Cantidad
Aparatos electrónicos, tales como instalaciones de pc o computadores portátiles modernos, que soporten plataformas o software para la ejecución del trabajo administrativo, teléfonos u aparatos móviles como medios de comunicación.	Entrada, procesamiento, almacenamiento y salida de la información propia de cada área y de otras relacionadas que precisen de intercambio de información en el trabajo y los servicios prestados a los usuarios (herramientas de informática adaptadas a las necesidades de trabajo).	3 por cada oficina de trabajo. 1 por cada aula de clase 1 para salón de reuniones.
Marcadores de pizarra digital (no permanente)	Escritura en pizarras digitales a nivel docente	2 por cada aula de clase y 2 para salón de reuniones

Borradores de pizarra digital	Eliminar y limpiar la información escrita o ya o en desuso de la pizarra digital	1 por cada aula de clase 1 para salón de reuniones
Equipos de impresora, fotocopidora y scanner en cada oficina como instalación propia de cada área	Faciliten la ejecución de del trabajo y los servicios prestados a los usuarios, así como la documentación propia de cada departamento	1 por cada oficina, equivalente a 10 de cada uno
Climatización, iluminación, decoración, ventilación adecuada a cada una de las áreas de trabajo	Faciliten las actividades diarias realizadas en cada área	Rediseño por cada área a cotizar, de acuerdo a la demanda de la estructura, en total 10 áreas
Equipos de seguridad para emergencias y accidentes ocasionados.	Utilizados para emergencia en caso de riesgos y prevención	1 y 2 de auxiliares ubicados en puntos estratégicos de la institución UPID

Fuente: Elaboración propia

3.3. Recursos Humanos

En este apartado, se detallarán las personas o grupos de trabajo que llevarán cabo la propuesta de mejora en cada una de las actividades especificando sus funciones y tareas como responsables de su realización, así como la utilidad de cada una de estas en el trabajo habitual presente y para mejorías a futuro, en función de la cantidad que exista en cada una de las áreas y su puesto correspondiente, siendo la parte central y razón de ser de este proyecto, ya que constituyen el objeto de estudio y el propósito fundamental de la propuesta de mejora.

Figura 4. Clasificación de los recursos humanos

Especificaciones de las necesidades de personal en cuanto a formación e información recibida, comunicación y coordinación interna; y el puesto de trabajo	Utilidad	Cantidad
El equipo directivo de la institución UPID	La toma de decisiones para la aceptación e implementación de la propuesta de mejora en cuanto a las condiciones salariales, basadas en el mercado; así como la creación de beneficios flexibles y el análisis de una matriz cualitativa y cuantitativa.	10 personas

Colaboradores administrativos – docentes	Construcción y administración de reuniones en grupos de enfoque para consideración de modificaciones en los procesos y aportes al proceso de mejoramiento continuo	10 personas
El equipo directivo	Implementación y adecuación de un programa de reconocimientos en la excelencia para incrementar la motivación de los colaboradores administrativos - docentes y complementar los beneficios recibidos por estos	10 personas
Colaboradores administrativos – docentes	Organización y desarrollo de actividades de integración con eventos celebrados propiamente por la institución	10 personas

El equipo directivo	Definición y actualización de procesos, sistemas y procedimientos de trabajo, en cuanto a políticas, normas, infraestructuras, recursos y condiciones ambientales.	10 personas
---------------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recursos Financieros

En este punto, se elaborará un presupuesto de forma realista, de los gastos previstos en el desarrollo de la propuesta de mejora en base al costo de cada uno de los planteamientos de la estrategia y táctica. Para esto, se hará uso de los principales indicadores financieros a contemplar por la institución para el financiamiento de dicha propuesta como proyección de los resultados que se desean obtener en función del poder adquisitivo disponible de parte de la institución para la ejecución de cada uno de los parámetros a llevar a cabo, o en su defecto con una adaptación del tiempo y espacio con el que cuenta actualmente la universidad UPID.

Figura 5. Presupuesto de recursos financieros

Especificaciones	Utilidad	Costo
Investigación de la escala salarial promedio de las instituciones educativas contactadas y comparadas en posicionamiento del mercado mediante encuestas salariales	Reajuste de la condición salarial de los colaboradores docentes y administrativos a través de una escala salarial acorde a la establecida en el mercado y adaptada a la capacidad de la institución	RD\$ 15,000 en función de la cantidad de colaboradores administrativos y docentes y la investigación de mercado adaptado a una escala salarial.
Reuniones en grupos de enfoque con colaboradores administrativos y docentes que desempeñen puestos claves	Discusión y socialización los cambios implementados y los aspectos de trabajo que necesiten de mejoría	RD\$ 1000 destinados a la reunión en función de 10 colaboradores que conforman el grupo para gastos de coffee break.
Elaboración de un plan de beneficios flexibles basado en pagos monetarios. Implementación de un plan de servicios dirigidos a los colaboradores docentes y administrativos para la optimización del trabajo.	Detalle del contenido del plan de beneficios flexibles basado en pagos monetarios y los servicios que incluyen el plan de servicios destinado a los colaboradores administrativos y docentes.	RD\$30,000 que incluyen describir y poner en práctica los planes de beneficios y servicios adecuados para el personal docente y administrativo y la reserva para los premios destinados a la excelencia.

Análisis de la información obtenida de los factores internos y externos para el diagnóstico u análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	Organización de la información obtenida, recolectada y almacenada en función de los recursos internos de la institución y las oportunidades externas que ofrece el mercado.	RD\$5,000 destinado como incentivo para la obtención, organización e interpretación de la información obtenida.
Elaboración de un programa de reconocimiento para los colaboradores que cumplan con los requisitos de excelencia en sus labores	Detalle de los parámetros que deben ser cumplidos como indicadores de medición con premios de distintas categorías.	RD\$5,000 destinado a los premios plastificados en 3 categorías
Elaboración de encuestas de clima laboral para colaboradores docentes y administrativos.	Aplicación de encuestas de clima laboral para todas las áreas de la institución UPID, para medir el grado de conformidad e inconformidad de los colaboradores en el trabajo.	RD\$3,000 destinado a elaboración e impresión de las encuestas; así como la tabulación de datos.
Elaboración de políticas, normas de conducta y procedimientos en función de las necesidades y	Descripción de políticas, normas de conducta y procedimientos en entrenamientos destinados a los	RD\$12,000 destinados a pago de facilitador por hora, material gastable y coffee break.

exigencias actuales de trabajo.	colaboradores.	
Imprevistos de un 10%	RD\$7,100	
Costo total	RD\$78,100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Indicadores financieros en proyección de resultados

Ratios de la gestión financiera	Utilidad	Valor obtenido
VAN: Rentabilidad=30% Inversión inicial= 19.525,00	Determinar la viabilidad de la propuesta para los fines de implementación	826.628,85 (aceptable), en función de los ingresos de cada año menos los gastos netos, equivalente al flujo de caja correspondiente a cada año, igual a 600,000 y 650,000.00
ROI: inversión total en la propuesta= 78,100 Ingresos por inversión=600,000 (considerando el primer año)	Medir la rentabilidad obtenida en función de la inversión realizada en la propuesta de mejora	6,682.458, equivalente en términos porcentuales a 668.2458%
TIR: Desembolso inicial =19.525,00.	Indicar la rentabilidad de la tasa de retorno, aplicando un descuento a la propuesta para que esta sea rentable	30.7% para periodos de dos años, equivalente a 900,000.00 y 1,000.000 con gastos netos de 300,000.00 y 350,000.00

Liquidez: deducida del valor del activo / pasivo	Viabilidad de implementación de la propuesta en la obtención de dinero en efectivo a corto plazo	3% (aceptable), siempre y cuando no sea mayor a 4.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Cuadro de mando integral (Balancedscorecard)

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Responsable	Tiempo
1- Revisar periódicamente el salario promedio pagado en el mercado.	Comparar la condición salarial del mercado en el sector de educación superior con las condiciones actuales del salario devengado por los colaboradores.	Contactar varias instituciones educativas en el mercado para conocer la escala salarial devengada y adaptarla a la capacidad de la institución.	El equipo directivo.	Anual, cada 365 días de cada año.
2- Administrar reuniones en grupos de enfoque cada trimestre para colaboradores administrativos y docentes.	Indagar los colaboradores que ocupen puestos claves para la conformación de grupos de enfoque.	Organizar grupos de trabajo que discutan y socialicen los pros y contras de los cambios implementados	Colaboradores administrativos y docentes	Cada 3 meses, igual a 90 días

		por la institución.		
3- Ajustar los beneficios adicionales de los colaboradores a un plan de beneficios flexibles, basado en pagos monetarios.	1- Elaborar un plan de beneficios flexibles basado en pagos monetarios por bonos para colaboradores que hayan alcanzado la excelencia. 2- Implementar un plan de servicios dirigidos a empleados administrativos y docentes para la optimización del trabajo.	Describir un plan de beneficios flexibles basados en pagos monetarios y no monetarios mediante bonos por cumplimiento de los requerimientos establecidos.	El equipo directivo	6 meses, igual a 180 días

4- Administrar una matriz cualitativa en la recolección de información para datos cualitativos en consonancia con los indicadores de medición cuantitativa.	Analizar de forma escrita el impacto positivo y negativo de la información obtenida, su área de influencia directa e indirecta y la magnitud de importancia bajo un efecto a corto, medio y largo plazo.	Organizar de forma interpretativa y diagnóstica la información obtenida, recolectada y almacenada por medio de técnicas de análisis en relación a la satisfacción del personal docente y administrativo.	El equipo directivo.	6 meses, igual a 180 días.
5- Administrar de forma efectiva un programa de beneficios basado en prioridades reales pertenecientes a las áreas.	Elaborar un programa de reconocimiento, basado en eventos festivos y premios para los colaboradores docentes y administrativos que cumplan con los requisitos de la excelencia en	Detallar los parámetros que deben ser cumplidos como indicadores de medición para la aplicación del programa de reconocimientos y la obtención de los premios destinados a la excelencia.	El equipo directivo	Cada 6 meses, igual a 180 días, para la comparación de dos cuatrimestres seguidos.

	su labor.			
6- Evaluar el clima laboral de la institución cada semestre en relación a la opinión de la satisfacción laboral propia de los colaboradores con los aspectos tangibles y no tangibles que conforman las áreas de la institución.	Elaborar encuestas de clima laboral adaptadas a la institución para conocer a profundidad el grado de conformidad e inconformidad de los colaboradores respecto al trabajo desempeñado en la organización.	Aplicar encuestas de clima laboral en todas las áreas de la institución cada semestre, que permita cuantificar, relacionar datos y conocer las conformidades e inconformidades de los colaboradores con los aspectos del trabajo, estableciendo planes de acción concretos.	El equipo directivo. Colaboradores administrativos y docentes del grupo de enfoque.	Cada 6 meses, igual a 180 días, es decir, cada semestre.
7- Desarrollar políticas, normas de conducta y procedimientos adaptados a las	Elaborar políticas, normas de conducta y procedimientos actualizados en función de la	Describir las políticas, normas de conducta y procedimientos adaptados a la institución y	Asesor externo El equipo directivo	Anual, cada 365 días para su posterior actualización y adaptación.

necesidades actuales de los colaboradores en función de las exigencias del puesto de trabajo y las necesidades actuales de la organización.	nueva cultura organizacional y las exigencias de trabajo por parte de los colaboradores.	actualizados al formato de trabajo llevado a cabo para una mejor comprensión de los colaboradores		
---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, esta propuesta de mejora abarca los procesos llevados a cabo en cada uno de los subsistemas de Gestión Humana, con mayor énfasis en Compensación y Beneficios y Desarrollo Organizacional; así como Seguridad e Higiene ocupacional, que se encuentran evidenciados en los resultados arrojados en los instrumentos de medición; los cuales fueron analizados e interpretados deductivamente acorde a la explicación de cada uno de los métodos y los objetivos propuestos en cada una de las herramientas para una mayor precisión y objetividad en la propuesta presentada, basadas en objetivos del accionar alcanzables, conjuntamente con estrategias y tácticas que facilitan el logro de estos.

No obstante, se cumplen las teorías y planteamientos de diferentes autores sobre la satisfacción laboral, basados en enfoques humanistas y en las variables que rigen el comportamiento organizacional, tales como factores extrínsecos e intrínsecos, proporcionándonos una idea macro de la realidad de la institución UPID y a donde desea llegar o estar para recobrar su posicionamiento competitivo en el mercado, haciendo uso de los recursos disponibles, como son los recursos tecnológicos, recursos humanos y recursos financieros adaptados a las necesidades presentes y

reales, que le faciliten la ejecución de la propuesta dentro de los parámetros establecidos para la visión futura de la organización.

Por otra parte, se hace notar una clara distinción entre la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo, y a la vez una relación desde un punto de vista directamente proporcional entre ambos términos, por lo que el sustento de las teorías entre ambos términos ha de corroborar los resultados y la propuesta presentada, es decir, a mayor motivación, mayor satisfacción y viceversa; en función de los objetivos concretados para cada una de las áreas evaluadas y aspectos que presentan una necesidad de mejoría en el presente; las estrategias y tácticas delineadas en función de los recursos disponibles y los que pueden soportados en caso de que exista ausencia de algunos de estos; así como el personal responsable de que cada uno de estos sean llevados a cabo dentro del marco de tiempo establecido.

CONCLUSIONES

En el trabajo finalizado como propuesta de mejora en la Satisfacción Laboral que presentan los colaboradores administrativos y docentes en la Universidad Psicología Industrial Dominicana (UPID), se ha comprobado y confirmado mediante evaluaciones y discusiones realizadas sobre los resultados obtenidos en la institución UPID, las siguientes informaciones sustentadas por las teorías humanistas que explican diversos autores, partiendo de las consiguientes perspectivas:

De forma generalizada, la satisfacción e insatisfacción laboral experimentada por los colaboradores administrativos y docentes de la institución UPID son informaciones resultantes de los requisitos y categorías que reúnen cada uno de los colaboradores delimitados en Género, donde los datos obtenidos representan una cantidad igual tanto para hombres como para mujeres; la edad, donde prevalece la etapa media de carrera de los colaboradores; el nivel académico obtenido en mayor frecuencia para postgrado / maestría; el número o cantidad de puestos en los que ha trabajado en la institución, siendo número igual de a mayor mejor; la cantidad de tiempo trabajado en el puesto actual reflejada en antigüedad, así como el tiempo trabajado en la institución; la condición laboral como colaborador de la institución sustentada en el reglamento, donde predomina la de empleado bajo contrato fijo; y la categoría de puesto perteneciente según sea administrativo o docente, donde sobresale la categoría de docente.

La percepción positiva o negativa del entorno de trabajo, expresada a través de reconocimientos, constantes quejas y reclamaciones guarda estrecha relación con los niveles de satisfacción laboral experimentados en el ambiente de trabajo, a causa de diversos factores resultantes de la motivación y desmotivación de los colaboradores docentes y administrativos, cuya finalidad es satisfacer una necesidad consciente o racional en común estudiadas evidenciadas a través de opiniones y hechos relatados de forma coherente, íntegra y sensata, permitiendo la obtención de datos confiables

mediante la aplicación de los instrumentos de medición, para lo cual se concluye lo siguiente:

El nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores según el estudio del puesto de trabajo determinó que a mayor cantidad de puestos ocupados dentro de la institución, ya sea por transferencia o ascenso, mayores serán los niveles de satisfacción laboral; así como la correcta delimitación de las responsabilidades y funciones existentes en el área, que apunten a un equilibrio de la carga de trabajo a través de una retroalimentación efectiva del desempeño en el mismo.

En el ambiente de trabajo e interacción que proporciona la institución, donde la población estudiada evidenció que para obtener satisfacción laboral en este aspecto, la relación armoniosa entre los colaboradores resulta indispensable llevando a cabo las tareas en equipo de forma eficaz; donde se descubrió que los colaboradores encuestados y entrevistados consideraron el ambiente de trabajo e interacción de la institución como uno de los factores más influyentes en los altos niveles de satisfacción laboral, por lo que el trabajo en sí, en algunas ocasiones, no logra obtener los resultados esperados, desencadenando conflictos de intereses entre los colaboradores respecto a la colaboración para sacar adelante las tareas.

En la comunicación y coordinación, los hallazgos indican que la satisfacción laboral positiva se deriva del correcto funcionamiento de la comunicación interna de las áreas, conjuntamente con el conocimiento de los servicios que prestan las demás áreas de la institución, así como con una adecuada coordinación entre las mismas, que logre cumplir con los requisitos de los usuarios; y que su ausencia o contraparte, pues prevalecer un bajo nivel de satisfacción laboral en los colaboradores.

Por otra parte, el nivel de satisfacción laboral en cuanto a las condiciones ambientales, de infraestructuras y recursos, los datos obtenidos en este factor a través de los instrumentos de medición indican que existe una insatisfacción laboral experimentada con las instalaciones del área, referente a la dotación de mobiliarios y equipos técnicos que no facilitan del todo el trabajo y los servicios prestados a los usuarios; no obstante, los mismos están contemplados como sugerencias para el proceso de reestructuración en que se encuentra en estos momentos la institución UPID.

En cuanto a la satisfacción laboral con relación a la formación e información recibida por los colaboradores, los resultados indican que estas son de especial utilidad, sobre todo en la implantación de nuevos procesos, aplicaciones y procedimientos para el correcto desempeño esperado en el puesto de trabajo, así como la formación que resulta de índole específica para los colaboradores en el desarrollo de oportunidades a nivel profesional, y por ende, para mejoras en la satisfacción laboral experimentada posterior al proceso de reestructuración.

Por otra parte, el nivel de satisfacción laboral según la motivación y el reconocimiento, los hallazgos en este factor indican que los elementos claves o fundamentales que desencadenan la satisfacción e insatisfacción laboral entre los colaboradores administrativos y docentes de la institución son las condiciones laborales respecto a la alta o baja condición salarial en comparación con la del mercado en general; así como la proporción de beneficios sociales recibidos. En adición, el reconocimiento adecuado o por las tareas realizadas incrementa la motivación de los colaboradores, lo que a su vez se convierte en una variable desencadenante de la satisfacción laboral positiva, asumiendo de esta manera una mayor dedicación por el trabajo desempeñado y mayor confortación con el grupo de trabajo de la institución.

En síntesis, los hallazgos encontrados y evidenciados parten de un enfoque interaccionista, donde se encuentran planteadas ideas o teorías desde una perspectiva cognoscitiva hasta un modelo conductual, los cuales explican la relación existente entre el pensamiento y el comportamiento para la obtención de un determinado grado de satisfacción experimentado en el trabajo en relación a un aspecto actitudinal efectivo, ya que el estudio de las actitudes se encuentran orientado al estudio del comportamiento organizacional a nivel cognitivo mediante rasgos de persistencia, variación y dirección.

Los factores claves que inciden en la satisfacción laboral, en corroboración con diversos autores conforme a las evaluaciones y discusiones realizadas, van desde lo extrínseco a lo intrínseco, donde la parte intrínseca se encuentra relacionada con el trabajo que realiza la persona; mientras que la extrínseca con aspectos externos del puesto de trabajo. Estos a su vez, conllevan diversos aspectos que hacen escoger entre uno o varios elementos componentes del factor, que en consecuencia, facilitan una opinión juiciosa y realista en cada uno de los elementos para una satisfacción laboral equilibrada y razonable que es traducida en calidad de vida en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Bastardo, N. J. (2014). Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. *Strategos*, 5-18.
- Castillo, E. P. (2015). *Nivel de Satisfacción Laboral que Presentan los Colaboradores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -Intecap-, Sede en el Departamento de HueHueTenango (Tesis de Grado)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 3-18.
- Díaz, M. (2015). *Propuesta de Diseños de contratos psicológicos en empleados de publicitaria interamericana (Tesis de Maestría)*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Apec.
- Dominicana, U. P. (27 de Junio de 2019). *UPID - Universidad Psicología Industrial Dominicana*. Obtenido de Upid.edu.do: <https://upid.edu.do/>
- Estrada, C. P. (2015). *La Motivación Laboral como Herramienta de Gestión en las Organizaciones Empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas Icai - Icade.
- Gálvez, L. M., & Berenguer, J. N. (2016). *La Motivación del Trabajador en la Empresa (Tesis de Grado)*. España: Universidad Miguel Hernández De Helche.
- Gibson, J. I. (2010). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Madrid: McGrill / interamericana.
- González, J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga, España: Vértice.
- Leboeuf, M. &. (2009). *El Gran Secreto de la Motivación*. Barcelona: Empresa Activa.
- Lince, E. M., Santos, H. B., Galván, F. S., & Rivero, L. C. (2014). *La Motivación como Factor de Influencia en el Desempeño Laboral del Área Docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (Tesis de Grado)*. México: Instituto Tecnológico de Tantoyuca.
- Llaneza, F. (2006). *Ergonomía y Psicosociología aplicada: Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova, S.A.
- Martínez, H. (2014). *Análisis de satisfacción laboral de los empleados de enfermería del centro de especialidades médicas Nagua, Provincia María Trinidad Sánchez (Tesis de Maestría)*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Apec.
- Muñoz Restrepo, A., & Ramírez Valencia, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *AD-ministe*, 143-160.

- Naranjo, P. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación 2009*, 33(2).
- Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc graw-Hill/interamericana.
- Ocaña, K. M. (2015). *Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral (Tesis de Grado)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Olmo, Y. C. (2014). *Teoría de la Motivación Laboral y Constructos Psicológicos Relacionados*. España: Universidad De León.
- Pereira, G. R., & Rodríguez, A. M. (2015). *Influencia de la Satisfacción Laboral en el Desempeño de los Trabajadores Administrativos de la Facultad de Ingeniería (Tesis de Grado)*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Perret, R., & Vinasco, Z. (2016). *El Secreto de la Motivación*. México: Forbes.
- Porret, G. (2010). *Gestión de personas*. Madrid: Pozuelo de Alarcón.
- Raymond, M. B., & Northia, A. G. (2016). La Motivación Laboral en el Sector de Servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Dialnet*, 7-12.
- Reyes, K. (2013). *Estudio de satisfacción del personal de control interno en relación al logro de los objetivos y su impacto en la productividad de una entidad bancaria, Caso: B.D. (Tesis de Maestría)*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Apec.
- Robbins, S. C. (2009). *Administración un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Rosario, E. L. (2015). *Evaluación del nivel de satisfacción del personal administrativo con los procesos con capacitación implementados en la organización. (Tesis de Maestría)*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Apec.
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potencial with job engagement and workaholism. *Journal of Work and Organization*, 65-74.
- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. Madrid: Pearson, Prentice Hall - Financial Times.
- Werther Jr., W. B. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD PSICOLOGÍA INDUSTRIAL DOMINICANA



REGLAMENTO DE PERSONAL DOCENTE

ARTÍCULO I: Objetivos del Reglamento

El presente reglamento tiene como finalidad definir las relaciones entre la UPID y el personal docente, así como también lograr en el profesorado una estabilidad compatible con su capacidad profesional (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO II: Naturaleza del personal docente

Es docente de UPID aquel que ejerce funciones de docencia, investigación y otras actividades que contribuyan al desarrollo de las facultades del individuo.

ARTÍCULO III: Requisitos del personal docente

Se requiere:

- a) Haber obtenido título mínimo de Licenciatura o su equivalente.
- b) Poseer experiencia teórica y práctica, preferiblemente, docente y puestos específicos en el área que le compete.

- c) Cumplir con todos los pasos y requisitos del procedimiento de reclutamiento establecido.
- d) Gozar de buena reputación, moral y profesional (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO IV: Clasificación del personal docente

El cuerpo docente se clasifica en:

- a) Profesor de Docencia Exclusiva: Es aquel que se compromete con carácter de exclusividad a la universidad no debiendo realizar ningún otro tipo de trabajo de carácter académico remunerado o no sin previa autorización del Rector del Centro de Estudios.
- b) Profesor por Asignaturas: es aquel que la UPID contrata para la docencia de asignaturas específicas y con el que la Universidad sólo se compromete durante el tiempo que el profesor imparta las asignaturas para los fines que fue contratado: terminado este plazo la Universidad y de acuerdo a las necesidades y el desempeño del profesor se reserva el derecho de contratarlo bajo las mismas condiciones u otras que sean más conveniente para ambas partes.
- c) Profesor Especial: En esta categoría están aquellos profesores que hayan sido contratados para ejercer la docencia o la investigación en condiciones diferentes a los estipulados en las categorías anteriores. Su condición de profesor especial y la justificaciones de su categoría deberán especificarse en su contrato de trabajo; tesis, investigaciones, elaboración de materiales, asesorías, tutelar orientación, elaboración de talleres y cursos especiales para ambas partes (Dominicana, 2019).
- d) Profesor Sustituto: Es aquel que pasa a ocupar temporalmente el cargo de profesor ausente por licencia o alguna otra razón. Para ocupar esta posición, el docente debe de poseer el grado de maestría y reunir condiciones morales y personales acorde con el prestigio y la imagen de la UPID.

e) Profesor Provisional: Es todo aquel que ocupa esa posición en períodos no continuados, en la docencia de materia o cursos cortos, impartidos en la Universidad. Los requisitos para esta categoría quedarán establecidos según el nivel en que imparta la docencia (superior o vocacional).

f) Profesor Titular: es aquel que ostenta la más alta categoría en la enseñanza de su disciplina, de acuerdo con los lineamientos establecidos en este reglamento (Dominicana, 2019).

Para esta categoría se requiere:

a) Haber agotado un período mínimo ininterrumpido de 5 años como profesor a tiempo completo.

b) Mantener resultados de la evaluación con nivel muy bueno o su equivalente.

c) Ser recomendado para esta categoría por el Director Académico y el Coordinador del área a la cual pertenezca.

d) Haber producido material de apoyo a la docencia y/o publicaciones que contribuyan al mejoramiento de la docencia (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO V: Del Tipo de Contrato y Tiempo de Contratación CONTRATO A TIEMPO COMPLETO

Dedica 35 horas semanales a la Universidad distribuída entre docencia, producción de material didáctico y publicaciones, desarrollo de actividades de asesoría y tutoría actividades extracurriculares, entre otras.

Párrafo I:

De acuerdo a las necesidades de UPID el profesor contratado a tiempo completo podría tener más horas adicionales de docencia a la semana con la autorización del Director Académico.

CONTRATO A MEDIO TIEMPO

Es aquel que dedica a UPID 20 horas semanales de labor, las cuales podrán ser distribuidas, de acuerdo con las necesidades de la Universidad, entre docencia y trabajo administrativos, de tutorías, asesoría y actividades de investigación.

Párrafo I

Si el profesor contratado a medio tiempo lo solicitara, y de acuerdo a las necesidades y condiciones institucionales, podrá tener horas extras semanales de docencia, con la recomendación del Director Académico o el Coordinador del Área.

CONTRATO PARCIAL

Es aquel profesor contratado por la Universidad para impartir una o más asignatura y cuyo servicio se renumera por hora de clases dictadas.

TIEMPO DE CONTRATACIÓN

- a) El profesor puede ser contratado a tiempo completo –tiempo medio- tiempo parcial, de acuerdo a el número de horas para que el que fue contratado (Dominicana, 2019).
- b) El profesor que durante un período determinado no imparta docencia no devengará sueldo alguno.
- c) La UPID, no tendrá responsabilidades de salario aunque haya el profesor impartido varias veces la misma asignatura y esta tenga que suspenderse o no haya el número de secciones requeridas (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO VI: Reclutamiento y Selección de personal docente

La Dirección Académica y/o Dirección de Carreras determinará las necesidades de sus respectivas áreas, y aplicará sus necesidades al departamento correspondiente, el cuál verificará si el docente reúne los requisitos necesarios. Mencionados en el Artículo III de este reglamento.

Se procederá a evaluar, y de acuerdo a los resultados de esta evaluación, se someterá a la Dirección para su aprobación final.

El personal docente tendrá su expediente al día, el cual estará archivado en los archivos respectivos destinado para estos fines (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO VII: Nombramiento del personal docente

La Dirección o Vice Rectoría Académica es quien otorga previa, selección la condición de profesor en cualquier de sus categorías remuneradas.

La Dirección de la Carrera, acompaña la solicitud de nombramiento con el currículo y los documentos que lo apoyen.

La Dirección o Escuela a la cual estará adscrito al nuevo profesor deberá orientar a éste sobre todo lo relativo al trabajo académico que realizará, facilitándole además todos los instrumentos académicos que precise para su mejor labor (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO VIII: Funciones del personal docente

- a) Dictar clases, teóricas o prácticas de las asignaturas cuya docencia se le asignó, cumpliendo los objetivos establecidos en cada materia.
- b) Elaborar, revisar, evaluar, cooperar con la elaboración de los programas de asignaturas procurando que el contenido de esto refleje los últimos adelantos de la materia.

- c) Cumplir con los calendarios académicos.
- d) Dar a los estudiantes una gran dosis de motivación, para que estos comprendan además de las técnicas y conceptos, su aplicación en la práctica y el aprendizaje de la misma.
- e) Calificar pruebas exámenes y trabajos que hayan asignados a sus estudiantes y llevar record de los mismos.
- f) Dirigir, asesorar, calificar tesis o trabajos de grado en los programas académicos en que exista este requisito.
- g) Colaborar en los procesos de evaluación del personal docente de la Universidad (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO IX: Deberes del personal docente

- a) Cumplir con el reglamento académico y con todas las normas de la Universidad.
- b) Cumplir con los horarios de clases asignados.
- c) Comunicar previamente a su autoridad académica o al departamento correspondiente las ocasiones en que vaya a llegar retrasado o no pueda asistir a clases. NOTA: En caso de tardanza del profesor los estudiantes estarán en la obligación de esperar los 30 minutos por cada hora de clase, si el profesor no llega en ese lapso los estudiantes podrán retirarse y aquel tendrá la obligación de reponer después la clase perdida previo acuerdo con los estudiantes, la Universidad sólo pagará la hora de docencia impartida.
- d) Conducirse con respecto y cortesía, y mantener buenas relaciones con sus estudiantes, respetando la jerarquía entre profesor y alumno.

- e) Reportar en vigencia al Departamento de Orientación, vía Dirección de Carreras, los casos de estudiante que a su juicio presenten problemas cuya solución exige orientación psicológica, preferible reporte inmediatamente cuando se detecte la falla (académicas, ausencias, desmotivación).
- f) Abstenerse de ejercer actos de discriminación política, racial, económica, religiosa o de cualquier otra índole (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO X: Derechos del personal docente

- a) Ejercer con plena libertad actividades académicas para exponer y valorar las teorías, hechos científicos, sociales, económicos, artísticos, dentro de los principios de la libertad de cátedras.
- b) Recibir la remuneración que le corresponde según las normas de la Universidad.
- c) Recibir tratamiento respetuoso de sus superiores, colegas, personal administrativo y alumnos.
- d) Obtendrá derecho a descuentos especiales para él, sus hijos y cónyuge en las ofertas académicas de la UPID, de acuerdo con el reglamento establecido para esto fines.
- e) Tener conocimiento sobre los aspectos en que serán evaluados así como de los resultados de la evaluación (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO XI: Evaluación del personal docente

Se entiende por evaluación docente el proceso mediante el cual se analiza el desempeño del profesor en las funciones que le compete dentro del programa de actividades de la institución.

El profesor será evaluado periódicamente por su Coordinador Académico en los instrumentos preparados por la Vice Rectoría Académica.

El Director de la Carrera es responsable de la evaluación del profesor por parte de su departamento, el cual se hará de manera periódica y selectiva.

Asimismo, coordinará la evaluación de los estudiantes, a los profesores.

Cada profesor será evaluado por lo menos una vez al año. A los profesores que demuestren deficiencia marcada en algún aspecto, el Director de Carrera evaluará con la frecuencia necesaria.

Sin embargo, no es obligatorio del Director informar previamente al profesor que será evaluado.

El Director Académico será responsable del manejo confidencial de los documentos relativos a la evaluación del profesor, y de la evaluación misma.

Todo profesor que ingresa a la UPID deberá ser evaluado durante su primer y segundo período docente.

El Coordinador está obligado a suministrar al profesor evaluado toda la información recogida durante el proceso de evaluación para que la misma logre el objetivo propuesto.

El Coordinador podrá notificar al Director Académico, los resultados obtenidos en las evaluaciones con las recomendaciones de lugar, como elementos de apoyo para la

toma de decisiones. Así mismo, pasará copia de los resultados al expediente del profesor evaluado (Dominicana, 2019).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los aspectos que deben considerarse para fines de evaluación del profesor son:

1. Dominio de la materia que enseña, y actualización de la misma.
2. Habilidad para la transmisión de las ideas, para explicar con claridad, precisión y lógica.
3. Capacidad y habilidad para la enseñanza. La metodología de la clase debe ser acorde con los objetivos institucionales y programáticos, en función no solo de la transmisión de conocimientos sino, fundamentalmente del estímulo a la participación y análisis de la materia.
4. Capacidad para la investigación.
5. Habilidad para lograr motivación de los estudiantes por la investigación y el conocimiento de la materia.
6. Eficacia en el diseño y/o manejo de material didáctico para la enseñanza.
7. Efectividad de las evaluaciones preparadas para la medición de los objetivos del curso.
8. Cumplimiento de las normas ético-profesionales.
9. Capacidad para la organización y la dedicación en su tarea docente.
10. Puntualidad y asistencia regular a clases en términos de días y horas.
11. Aviso a tiempo de la ausencia inevitable.
12. Asistencia en reuniones departamentales.

13. Cumplimiento de las tareas asignadas.
14. Entregar a tiempo de informes, exámenes, actas de notas, etc.
15. Capacidad para las relaciones adecuadas con compañeros, autoridades y empleados.
16. Integración y participación en las actividades institucionales.
17. Participación en los cursos y actividades ofrecidas en la Universidad para el perfeccionamiento docente.
18. Condiciones personales y morales acordes con la institución (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO XII: Faltas Disciplinarias.

Constituyen faltas disciplinarias de los profesores las que se señalan a continuación:

- a) Dejar de cumplir sus deberes y responsabilidades sin causa, justificada.
- b) No observar las prohibiciones señaladas en estos reglamentos.
- c) Ejercer incorrectamente o en forma desviada su trabajo (no cumplir con el programa de clases y entrega tardía de notas).
- d) Desobedecer las órdenes y normas disciplinarias trazadas por la Universidad.
- e) Llevar una conducta desordenada e incorrecta dentro o fuera de la universidad (vestimenta inadecuada, agresividad verbal o física....)
- f) Dejar de asistir a su lugar de trabajo o ausentarse de el sin debida justificación o autorización.

g) Consumo de bebidas alcohólicas y estupefacientes, así como porte de arma en el recinto académico (Dominicana, 2019).

ARTÍCULO XIII: Sanciones

Según la gravedad de las faltas y teniendo en cuenta las circunstancias agravantes y atenuantes. Las autoridades académicas de la UPID impondrán a los profesores que incurran en las mismas los siguientes tipos de sanciones:

- a) Amonestación Verbal.
- b) Amonestación Escrita.
- c) Descuento de un (%) del horario de este, según lo amerite el caso.
- d) Reducción de una o más secciones de docencia o cursos durante 1 o más cuatrimestres.
- e) Suspensión de todas las funciones durante 1 o más cuatrimestres.
- f) Destitución y/o despido (Dominicana, 2019).

Artículo XIV: Amonestación.

a) La amonestación establecida según el caso, literal b) y c), la hará el Director de Carreras a que pertenece el profesor en falta y será registrada en el expediente de Evaluación de dicho profesor, para estos fines el Director de Carreras, comunicará por escrito al Rector la Amonestación hecha a fin de que conste en el expediente de dicho profesor.

b) Las reducciones y suspensiones del literal d) y e) serán aplicadas por el Rector previa reunión con el Consejo Académico.

c) Para la aplicación de la resolución o terminación del contrato literal f) se requiere de: Que por cualquier vía llegue hasta el Rector la Conformación.

El Rector dirá al profesor respecto a la falta que se imputa y nombrará una Comisión e Investigación.

El Rector oirá la opinión del Consejo Académico acerca del caso, pero resolverá siempre libre y soberanamente sobre el mismo.

Este Reglamento de Personal Docente fue aprobado por el consejo académico en fecha 25 de marzo 2008, según resolución 04/2008 y entró en vigencia en la misma fecha. Fue revisado y aprobado por el Consejo Académico en fecha 15 de noviembre 2013, según resolución 11/2013 (Dominicana, 2019).

ANEXO 2

Cuestionario de Satisfacción Laboral para Colaboradores Administrativos - Docentes

Junio 2019

La Universidad APEC, a través de la Unidad de Estudios de Postgrado, como investigación del Trabajo Final Tesis Maestría para optar por el título en Gerencia de los Recursos Humanos; desea recopilar información a través de este cuestionario sobre la opinión personal de una muestra representativa de los colaboradores administrativos de la institución, con el objetivo de estudiar, conocer y comprobar las diferentes teorías que explican y abordan el concepto de satisfacción laboral, a través de los resultados arrojados en esta encuesta.

A partir de esta información obtenida, la investigadora (Kertys Pérez) podrá realizar propuestas de mejoras bien fundamentadas en relación a la medición del tema en cuestión, estableciendo recomendaciones de lugar para la mejora o efectividad de la satisfacción laboral en dicho personal.

El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial. Se pretende que respondas con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible al mismo. Los resultados serán evaluados y manejados de forma anónima.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario de Satisfacción Laboral, Junio 2019

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.

Marca con una X la respuesta correspondiente.

Género	Hombre	
	Mujer	

Edad	
Menos de 25 años	
Entre 25 y 35 años	
Entre 36 y 45 años	
Entre 46 y 55 años	
Más de 55 años	

Nivel Académico	
Doctorado	
Postgrado / Maestría	
Licenciatura	
Técnico	
Bachiller	

Nº puestos en los que ha trabajado	
Menos de 2	
Entre 2 y 5	
Entre 6 y 10	
Más de 10	

Tiempo trabajado en el puesto actual	
Menos de 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Entre 4 y 6 años	
Entre 7 y 10 años	
Más de 10 años	
Tiempo trabajado en la Institución	
Menos de 1 año	
Entre 1 y 3 años	
Entre 4 y 6 años	
Entre 7 y 10 años	
Más de 10 años	

¿Cuál es su condición laboral?	
Empleado de carrera	
Empleado por contrato Fijo	
Empleado por contrato	
¿A cuál de los siguientes puestos pertenece? (Especifique el área de trabajo)	
Supervisor	
Coordinador	
Colaborador Administrativo	
Colaborador Docente	
Área: (Opcional)	

Cuestionario de Satisfacción Laboral, Junio 2019

PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO.

Marca con una X aquella respuesta en la opción que se sienta más identificado.

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en mi área está bien organizado					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas					
7	La relación con los compañeros de trabajo es buena					
8	Me siento parte de un equipo de trabajo					
9	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
10	El ambiente de trabajo me produce stress.					

COMUNICACIÓN Y COORDINACION		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	La comunicación interna dentro del área funciona correctamente.					
12	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
13	Conozco los servicios que prestan las otras áreas de la compañía.					
14	Tenemos una adecuada coordinación con las otras áreas de la compañía.					
15	La comunicación entre el personal del área y los usuarios es buena.					

Cuestionario de Satisfacción Laboral, Junio 2019

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferen te	De acuer do	Totalme nte de acuerdo
16	Las condiciones en mi área son seguras (No representan riesgos para la salud)					
17	Las condiciones ambientales de mi área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
18	Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
19	Las herramientas informáticas y de otra índole que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
20	Tiene conocimiento de los protocolos en caso de emergencia					

FORMACION E INFORMACION		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
22	Recibe la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?					
23	La formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación es siempre útil					
24	La Institución le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional					
25	Cuando la Institución implanta nuevas aplicaciones, procedimientos y procesos, recibo la formación suficiente					

Cuestionario de Satisfacción Laboral, Junio 2019

MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.					
27	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
28	Conozco la historia y trayectoria de mi Institución, así como su posición en el sector					
29	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo					
30	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo					

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.

Por favor, señala tres sugerencias de mejora en las áreas que consideres prioritarias:

1. _____
2. _____
3. _____

Otros comentarios: _____

ANEXO 3

Guía de Entrevista:
Satisfacción Laboral

1- Favor, describa un hecho de su trabajo en la institución que le haya producido una gran satisfacción o la mayor satisfacción que usted recuerde:	
	Factor N°
2- Describa asimismo un hecho de su vida en la institución que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto:	
	Factor N°

3- Nota: Señalar en el recuadro de la derecha los factores que a nuestro juicio han sido causante de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los que enumeramos a continuación

FACTORES	DESCRIPCION DE LOS FACTORES
1. Logros	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2. Reconocimientos	De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.: elogios, censuras.
3. El trabajo mismo	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4. Responsabilidad	Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.
5. Promoción	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso, Formación a cargo de la empresa.
6. Competencia del superior	Competencia de la Organización y Dirección de la Institución. Sistema de administración. Claridad de políticas.
7. Remuneración	Sueldo, primas, ventajas económicas.
8. Dirección y Relaciones Humanas	Relaciones con superiores, colegas e inferiores.
9. Condiciones de trabajo	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo; Condiciones de seguridad.

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Comentarios:

ANEXO 4



UNAPEC
ESCUELA DE GRADUADOS

19 de junio, 2018

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Kentys M. Pérez Pérez cédula 018-0078017-1 matrícula de la Universidad APEC 2914-1603 estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de la Universidad Psicología Industrial Dominicana para realizar mi trabajo final sobre Satisfacción Laboral y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Los Niveles de Satisfacción Laboral

Kentys Pérez (Firma)

Yo, Ricardo Winter (Ricardo Winter)
, (Rector), cédula 001-0115702-2 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☒ Utilizar el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☒ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma] (Firma y sello)

