



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

Factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autores:

Bachiller. Alarcón Clavo, Marita Roxana

Bachiller. Pachamango Martínez, Hilda María

Asesor:

MG. Díaz Fernández, Romy Angelica

Trujillo – Perú

2016

Resumen

El presente busca estudiar los factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica de Trujillo. Teniendo como objetivo general determinar los factores de satisfacción laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica. Analizando las variables en estudio, se utilizó el método descriptivo y el diseño es de tipo no experimental. Para esta investigación se utilizó 02 instrumentos, el primero es la escala de Satisfacción Laboral de la Dra. Sonia Palma y el segundo es un cuestionario de Evaluación de Desempeño. La población estuvo conformada por 230 trabajadores de distintas empresas metalmecánica de la ciudad de Trujillo, siendo la muestra de 145 trabajadores de dicho sector. Con respecto a los resultados encontramos que el factor predominante de ambas variables en estudio es el desarrollo personal y el menor es Condiciones físicas y/o materiales. Y en relación al desempeño laboral se ha encontrado que la dimensión competencia es la que predomina en los trabajadores del sector metalmecánica. Asimismo se determinaron los factores de satisfacción laboral que predominan en el desempeño: Condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Se recomienda desarrollar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los trabajadores promoviendo acciones en beneficio del capital humano.

Satisfacción Laboral- Factores- Desempeño Laboral-Perú

Abstract

The present study seeks to study the factors of Labor Satisfaction and performance of workers in the metalworking sector of Trujillo. With the general aim of determining the factors of job satisfaction that predominate in the performance of workers in the metalworking sector. Analyzing the variables under study, the descriptive method was used and the design is non-experimental. For this research was used 02 instruments, the first is the Scale of Work Satisfaction of Dr. Sonia Palma and the second is a Performance Evaluation questionnaire. The population was made up of 230 workers from different metalworking companies of the city of Trujillo, being the sample of 145 workers of this sector. With respect to the results we find that the predominant factor of both variables under study is personal development and the lower is physical and / or material conditions. And in relation to work performance has been found that the dimension of competition is the one that predominates in workers in the metalworking sector. Likewise, the factors of work satisfaction that predominate in the performance were determined: Physical and / or material conditions, labor and remunerative benefits, administrative policies, social relations, personal development, performance of tasks and relation with authority. It is recommended to develop policies that ensure the welfare and satisfaction of workers by promoting actions to benefit human capital.

Labor Satisfaction- Factors- Labor Performance-Peru

Dedicatoria y Agradecimientos

A Dios que nos ha guiado y dado fortaleza para poder llegar a este momento especial en nuestras vidas.

A nuestros padres por su apoyo incondicional y habernos incentivado a nuestro desarrollo personal y profesional.

Marita Alarcón & Hilda Pachamango

Tabla de contenidos

Carátula.....	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Índice de tablas y figuras.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación.....	4
I.3. Objetivos de la investigación.....	4
I.4. Justificación de la Investigación.....	4
I.5. Alcance de la investigación.....	5
II. MARCO TEÓRICO.....	6
II.1. Antecedentes.....	6
II.2. Bases Teóricas.....	12
A. Satisfacción Laboral.....	12
1. Teorías de Satisfacción Laboral.....	12
2. Estabilidad de la Satisfacción en el Trabajo.....	18
3. Impacto ambiental.....	19
4. Nivel de Satisfacción en el Trabajo.....	19
B. Desempeño Laboral.....	20
1. Tipos de conductas que constituyen el Desempeño Laboral.....	20
2. Evaluación de Desempeño.....	21
C. Satisfacción Laboral y Desempeño en el Trabajo.....	29
1. Involucramiento en el Trabajo.....	29
2. Rotación.....	30
3. Ausentismo e impuntualidad.....	30
II.3. Marco Conceptual.....	31
A. Satisfacción Laboral.....	31
B. Desempeño Laboral.....	32
III. HIPÓTESIS.....	34
III.1. Declaración de hipótesis.....	34
III.2. Operacionalización de variables.....	34
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	38
IV.1. Tipo de Investigación.....	38
IV.2. Diseño de Investigación.....	38
IV.3. Método de Investigación.....	38
IV.4. Población.....	38
IV.5. Técnicas e Instrumentos.....	39
V. RESULTADOS.....	42
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	48
VI.1. Discusión.....	48
VI.2. Conclusiones.....	51
VII. RECOMENDACIONES.....	52
Lista de Referencias.....	53
Anexos.....	56

Índice de tablas

Tabla N° 1: Características de la población.....	38
Tabla N° 2: Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo	42
Tabla N° 3: Satisfacción Laboral según factores predominantes	44
Tabla N° 4: Desempeño Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo	45
Tabla N°5: Desempeño Laboral según dimensiones predominantes de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.....	47

Índice de figuras

Figura N° 1: Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.....	43
Figura N° 2: Desempeño Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.....	46

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

En la actualidad el término satisfacción laboral presenta diversas conceptualizaciones, en general es la respuesta psicológica de las personas en su ámbito laboral, esta terminología es muy importante para las empresas porque está asociado al éxito de los mismos. Es así que se define como “una respuesta psicológica tripartita, compuesta por sensaciones, ideas e intenciones de actuar, por la cual las personas evalúan en forma afectiva y/o cognitiva sus experiencias laborales” (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), así mismo “la satisfacción laboral es uno de los tópicos que mayor interés concita entre los psicólogos organizacionales contemporáneos motivados, quizás por las numerosas evidencias empíricas que demuestran que la productividad y el desempeño laboral están íntimamente relacionados con la satisfacción del empleado” (Böckerman & Ilmakunnas, 2012).

La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño laboral, porque cuando un trabajador está motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, podrá realizar sus tareas con resultados muy beneficiosos tanto para él como para la empresa. Se ha encontrado una relación significativa positiva con el desempeño y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor desempeño y son más productivos (Saari & Judge, 2004).

Las empresas buscan el éxito de las mismas, pero esto no puede ser posible sin el recurso humano y es por ello de vital importancia satisfacer las necesidades de sus trabajadores, trabajadores satisfechos tendrán mejores niveles de desempeño, es ahí la importancia de abordar la relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral.

Los modelos de satisfacción como por ejemplo, el modelo de Vroom, enfatizan en que los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado en que les permita obtener lo que desean, y su desempeño será eficiente cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994). Es decir el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el

individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Además “el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (Chiavenato, I. 2001).

Otros autores también definen que “el desempeño laboral es a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización” (Brutus & Gorriti, 2005).

Además las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, porque consideran la base de todo a sus metas logradas y recursos que se utilizan para lograrlas (De Juan, 2004), y quienes centran la atención en la inestabilidad económica (Fey & Beamish, 2001). Sin embargo, pareciese ser que la aproximación económica del desempeño es la visión predominante hasta el día de hoy, dejando poco espacio para su medición a partir de variables más subjetivas (Patterson, Warr & West, 2004).

En la actualidad las empresas necesitan establecer estrategias que permitan a las empresas responder ante las necesidades y expectativas de su personal. Las múltiples investigaciones apuntan que el desempeño individual y grupal es importante y crucial en el desarrollo y permanencia de las empresas.

En el contexto particular, se observa a empresas que se aprecia un énfasis en lograr mayores índices de productividad, bajos costos, desarrollar planes y programas de calidad y certificación, con lo cual se crean nuevos escenarios que tienen un impacto en las actitudes, los intereses y la satisfacción hacia el trabajo (López & Cols, 2007).

Un estudio realizado en Colombia titulado: Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios (2003), aplicado en las ciudades de Colombia (Medellín, Cali, Bogotá) a 731 empleados, en donde se analiza desde el punto de vista práctico los hallazgos que señalan que las organizaciones interesadas en mejorar la satisfacción de su personal y con esto reducir sus efectos negativos (rotación, ausentismo, quejas del personal), deberán apuntar al desarrollo de la

flexibilidad y la apertura al cambio de su personal. Cabe señalar que sostienen que una visión positiva del fracaso no afecta la satisfacción, pero si el aprendizaje. La flexibilidad contribuye a que las personas estén más complacidas con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño.

Las empresas industriales deberían tomar mayor interés en los trabajadores que laboran en su empresa, porque son ellos lo que contribuyen al logro de objetivos y cumplimiento de sus metas. Si las organizaciones realmente desean tener un mayor retorno de la inversión, debería darse cuenta que deben incurrir en la satisfacción de su personal. Como lo mencionan estos autores, quienes señalan que “la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es clara y directa, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño” (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003, Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006).

El presente estudio se refiere a una empresa metalmecánica localizada en la ciudad de Trujillo, esta empresa se dedica a la fabricación y venta de semirremolques, remolques y tolvas para vehículos industriales, con bastante experiencia en el mercado nacional, cuenta con una sucursal en ciudad de Lima, siendo la sede principal la ciudad de Trujillo, con un total de 230 Trabajadores comprendidos entre personal administrativo y obrero de Trujillo.

El personal obrero está dividido en áreas de acuerdo a la actividad que realizan, en un proceso ordenado y sistemático con la finalidad de elaborar el producto de forma eficaz y eficiente. Durante el desarrollo de algunas entrevistas con personal administrativo y obrero, se ha podido identificar que los trabajadores de la empresa metalmecánica tienen un disconforme al realizar sus tareas diarias, no sintiéndose satisfecho con lo que están realizando ni con el ambiente de trabajo. Además la empresa no muestra interés en las necesidades de su personal, como es el caso de la deficiente capacitación tanto para su personal operario como administrativo, lo que genera un bajo nivel de satisfacción de sus trabajadores hacia las tareas que están realizando y a su autorrealización. Lo que conlleva a suponer que los factores de la satisfacción laboral está predominando en el desempeño de cada trabajador, porque al no sentirse satisfecho, no realizan sus actividades de manera eficaz, teniendo varias correcciones en sus trabajos y no entregando a tiempo en el plazo establecido. Originando en los últimos meses, un retraso en la entrega de los productos que ofrece la empresa.

En la presente investigación se determinará los factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores en una empresa metalmecánica, dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas, siendo estas dos variables muy influyentes en la productividad de la empresa, que contribuirá para el inicio de próximas investigaciones en este rubro.

I.2. Pregunta de investigación

1. ¿Cuáles son los factores de satisfacción laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo en el 2016?

I.3. Objetivos de la investigación

A. Objetivo General

- Determinar los factores de Satisfacción Laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.

B. Objetivos Específicos

- Identificar los factores predominantes de la satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.
- Identificar las dimensiones predominantes del desempeño laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.
- Analizar el factor predominante de la satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.

I.4. Justificación de la Investigación

La investigación se justifica porque pretende determinar los factores de satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores, de tal manera que permita el desarrollo de programas y estrategias en el beneficio de las partes involucradas a partir de un objetivo en común, el que será utilizado como base para otras investigaciones, porque actualmente no existen estudios que midan la satisfacción de los trabajadores en el desempeño del sector metalmecánica.

La investigación se realiza para contribuir al éxito económico de la empresa, ya que si los trabajadores están satisfechos elevan su nivel de desempeño. Las empresas buscan elevar su rentabilidad y es por ello la importancia de generar políticas claras y efectivas en beneficio no solo de la empresa sino también de sus trabajadores.

La investigación servirá para la obtención del grado de maestro en Gestión del Talento Humano.

I.5. Alcance de la investigación

Esta investigación se realizó con trabajadores del sector metalmecánica en la ciudad de Trujillo, de tal forma que el impacto será en la ciudad mencionada.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes Internacionales

Chiang & San Martin (2015 - Chile) en su investigación "Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano", la información se obtuvo de 259 funcionarios de la municipalidad a quienes se aplicó un cuestionario estandarizado, personal, anónimo y voluntario. Los valores de desempeño laboral se distribuyen en 6 escalas, situando a los encuestados en una evaluación de "desempeño alta", mientras que los valores de satisfacción laboral se distribuyen en 10 escalas, situando a los encuestados en un nivel de "laboralmente satisfechos", tanto para la muestra femenina como masculina. En las conclusiones del estudio se encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables, se destacan las correlaciones positivas entre las escalas de desempeño y satisfacción con la relación con el jefe, para el género femenino y las escalas de satisfacción con desempeño en la productividad, para el género femenino.

Sanín & Salanova (2014 - Colombia) "Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios". En el presente estudio se analiza cómo la satisfacción laboral media las relaciones entre el crecimiento psicológico (apertura al cambio, manejo del fracaso y flexibilidad) y el desempeño laboral (extrarrol, intrarrol y cumplimiento de normas), evaluado este último por los jefes. Participaron 731 empleados y sus correspondientes jefes de cinco empresas colombianas de los sectores industriales y de servicios. Los resultados obtenidos a través de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM) muestran que la satisfacción laboral media parcialmente la relación entre apertura al cambio y desempeño extrarrol (evaluado por el jefe). Se encontró además que la flexibilidad y la apertura al cambio se asocian positiva y directamente con la satisfacción laboral general y que esta, a su vez, predice el desempeño extrarrol y el cumplimiento de normas, evaluados por el jefe.

Peña, Olloqui & Aguilar (2013 - México) “Relación de factores en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la Industria Metal – Mecánica”. Universidad Autónoma de Coahuila. La investigación se llevó a cabo con la finalidad de relacionar la Edad, Antigüedad y Nivel de estudios con los factores de satisfacción laboral de los trabajadores operativos de una Pequeña Empresa de la industrial metal–mecánica ubicada en Frontera, Coahuila. El estudio se realizó a un consenso de 33 trabajadores, aplicando un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.89. En base al estudio previo efectuado en la misma empresa, se identificaron los factores de mayor incidencia en la satisfacción de los trabajadores; ahora, en la presente investigación se propuso conocer la relación de las 10 Variables con los factores de Edad, Antigüedad y Nivel de estudios de los trabajadores, calculando los Coeficientes de Contingencia. Los resultados fueron los siguientes: La Edad se relaciona con las variables Políticas, Beneficios y Comunicación; la Antigüedad reporta asociación con Comunicación, Compañeros y Políticas; mientras que el Nivel de estudios muestra relación con Supervisión, Beneficios, Comunicación y con el Trabajo en sí.

Chiang & Ojeda (2011 - Chile) “Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres” En el presente estudio se analiza y se da a conocer la relación existente entre las variables satisfacción laboral y productividad sobre una población total de 264 trabajadores de las ferias libres chilenas. De la población total sobre la cual se aplica esta investigación (264 individuos) se toma una muestra correspondiente al 60% del total de cada feria, lo que equivale a 158 individuos. Para lograr los objetivos se aplicó un instrumento de 54 ítems que, en su primera parte, recoge información general del encuestado; en la segunda, reúne información promedio respecto a las ventas y sueldos para medir la productividad de los trabajadores; en la última se estudia la satisfacción laboral. Una vez efectuado el análisis de los datos recolectados, los resultados muestran que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe

y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad: ventas diarias/horas diarias de trabajo. Un buen manejo de éstas puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres. Otra dimensión relevante dentro del estudio es la satisfacción con el ambiente físico, que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual, lo que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que éstos perciben.

Rodríguez, Paz, Lizana & Cornejo (2011 - Chile) "Clima y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena". Universidad Andrés Bello. El objetivo de este estudio es determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios ("comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad). Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, solo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción solo predice el Rendimiento y la Productividad.

Chiang, Méndez & Sánchez (2010 - Chile) "Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail". Este estudio analiza las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de retail. Muestra de 53 trabajadores, con una tasa de respuesta del 83%. Para lograr el objetivo se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, información sobre el conocimiento del

proceso de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción laboral elaborada por Chiang et al. (2008). La fiabilidad de las escalas de satisfacción laboral es adecuada con la excepción de la escala “Satisfacción con la relación subordinado-supervisor”. Para el análisis de la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada. El análisis muestra que los trabajadores conocen la herramienta “evaluación del desempeño”, sus evaluaciones varían entre 3 y 7 (máximo de 8). La variable de satisfacción laboral muestra un nivel alto (promedio de 4 sobre 5). Las correlaciones entre ambas variables indican que para los trabajadores, a medida que su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye.

Guevara (2010 - Venezuela) en su tesis “Evaluación de la satisfacción laboral de los (las) trabajadores(as) de una empresa Petrolera Maturín, Monagas Junio/Noviembre 2008” Presentada para obtener el título de Especialista en salud Ocupacional de la Universidad experimental de Guayana. Se realizó una investigación de campo, de corte transversal y la muestra estuvo conformada por 72 trabajadores. La mayoría de los individuos era del género masculino, con edades comprendidas entre 30 y 40 años y con más de 5 años de antigüedad laboral. Sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta de Satisfacción Laboral, la determinación de las variables sociodemográficas y laborales así como la evaluación de los Índices de Satisfacción Laboral y el Índice Global de Satisfacción, encontrándose diferencia significativa al comparar ambos grupos de estudio ($p < 0,01$). Se determinó que los Índices de Satisfacción Laboral evidenciaron la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en las condiciones de trabajo, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los trabajadores.

II.1.2. Antecedentes Nacionales

Boluarte & Merino (2015 - Lima) “Versión breve de la escala de satisfacción laboral: Evaluación estructural y distribucional de sus puntajes”. Universidad San Martín de Porres. Este estudio analiza la estructura interna de la versión breve de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (1979), que se orienta a medir unidimensionalmente

el constructo de satisfacción laboral con ítems relacionados con la satisfacción intrínseca y extrínseca. La muestra estuvo compuesta por 88 profesionales de una institución de rehabilitación ubicada en Lima Metropolitana, a los que se les administró la versión completa del instrumento (16 ítems) para examinar la versión abreviada y derivar una nueva. Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para evaluar la estructura factorial, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales. Se halló que una dimensión latente es válida para el instrumento completo, y se obtuvo una nueva versión breve con diferentes ítems, mayor varianza explicada y cargas factoriales elevadas. Las estimaciones de confiabilidad fueron aceptables. La distribución del puntaje fue inusualmente ajustada a un modelo Wakeby. Se discute los resultados en el contexto del uso de esta nueva versión y de la distribución de los puntajes.

De Gómez, Pasache & Odonnell (2011 - Lima) en su tesis “Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en estudio Lima” Presentada para obtener el Grado de Magíster en Administración Estrategias de empresas de la Universidad Católica del Perú Ilego a las siguientes conclusiones: En el área comercial del banco líder de estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas. En relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor existe una diferencia significativa si los puesto laborales son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguido por los funcionarios y por debajo de ellos los promotores de ventas y asesores de ventas y servicio.

Alfaro et al. (2012 - Lima) en su investigación “Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”, para optar el grado de magíster en Administración estratégica de empresa, consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además

de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que este puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Larico (2015 - Juliaca) en su tesis “Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román”, para optar el grado de magíster en Administración, teniendo como muestra de 182 trabajadores, donde se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román con ($r=.786$). Se evidenció relación significativa ($r=.659$) entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. Se encontró relación significativa entre los incentivos con un 40.7% que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico con un 65.4% y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

II.1.3. Antecedentes Local

Prado (2015 – Trujillo) en su investigación “Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo, para optar el grado de magíster en Organización y Dirección de Recursos Humanos, se utilizó el diseño correlacional, con una muestra de 60 trabajadores administrativos de la Universidad César

Vallejo, llegando a concluir que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

II.2. Bases Teóricas

Las Bases teóricas de esta investigación, se enfocan en la descripción de los aspectos referentes a la satisfacción laboral y al desempeño laboral, que son las variables objetos de estudio.

A. Satisfacción Laboral

Newstrom (2011), se refiere que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho comentaría: “Disfruto de tener diversas tareas que hacer”). Existe una diferencia importante entre estos sentimientos de satisfacción relacionados con el trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados. El mismo trabajador podría tener una respuesta intelectual a su trabajo, situación en que se expresaría el pensamiento objetivo (creencia): “Mi trabajo es muy complejo”

A.1. Teorías de Satisfacción Laboral

A.2.1. Teorías de las Necesidades

Los autores indicados han señalado que lo que determina la satisfacción en el trabajo es precisamente el grado en que esta llega a cubrir las distintas necesidades de determinadas necesidades del trabajador.

1. Teoría de la Jerarquía de necesidades:

Según Maslow (1954) formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- a) Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas.
- b) Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional.
- c) Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- d) Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención.
- e) Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Evidentemente con esta teoría resultaran más satisfactorios para los empleados aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas por Maslow. Además, los diferentes puestos de trabajo, en función de las necesidades que estos llegan a cubrir con eficacia, producirán una satisfacción diferente en los distintos individuos según el nivel de la jerarquía de las necesidades en la que estos se encuentran y de acuerdo con las necesidades que resultan en cada caso.

La teoría propuesta por Maslow tiene el indudable mérito, por una parte de resaltar los valores y los orígenes de la motivación injustamente ignorados, y por consecuencia, tiene la ventaja de proponer un modelo claro y universal de la estructura de las necesidades humanas.

2. Teoría Bifactorial

Esta Teoría plantea la existencia de dos factores, que orientan el comportamiento de las personas: "Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal.

Son los factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad”.

Factores ambientales o higiénicos: localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa; por ejemplo, las condiciones de trabajo, nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano. Son factores extrínsecos: las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

Herzberg (1959), considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores, es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante. Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales, las características de la actividad laboral, de la organización y de la sociedad en su conjunto.

A.2.2. Teoría y Modelos Basados en el Proceso

Estas teorías consideran la situación en su conjunto: características personales, sistemas de administración, características objetivas del trabajo, relaciones de grupo, experiencias anteriores, por ende los procesos que van surgiendo de su interacción y que inciden en el proceso motivacional.

Los modelos presentados son:

1. Teoría de las expectativas de Valencia de Vroom

Para Torrealba, Vera & Cortés (2007), la teoría explica las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones

importantes para los administradores Expectativas, Resultados y Comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

- a) El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.
- b) Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- c) Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- d) Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

En consecuencia, se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

Esperanza de éxito en el desempeño: los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.

Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

Expectativa de esfuerzo-desempeño: Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un

resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

Las personas se sentirán satisfechas a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta solo si está convencido del valor que tiene y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas.

2. Teoría de la equidad

Adams (1965) postula una teoría basada en la equidad o la igualdad, según la cual, se cuestiona que sean variables determinadas (por ejemplo hechos, factores y otros) las que en sí mismas motiven. Por el contrario sería el juicio que el sujeto realiza comparando su trabajo y beneficio con el que de otros similares a él, el que influye en la satisfacción (motivación). Tal planteamiento es importante ya que quizás objetivamente no exista la injusticia, la desigualdad, pero es fundamental la percepción que el sujeto realiza de esa experiencia.

El sentimiento de inequidad crea una tensión en la persona que la percibe, impulsándola a comportamientos tendentes a restablecer situaciones de mayor equidad y justicia. La fuerza de la motivación será proporcional a la fuerza o cantidad de inequidad percibida por la persona; así que la diferencia entre su relación contribución-resultado y la de los demás. Es decir, si el sujeto percibe que está en una situación de justicia o igualdad con la persona no mostrará ningún interés por cambiar, está satisfecho. Si por el contrario percibe que está en una situación de injusticia con la otra persona tratará de cambiar.

3. Teoría del equilibrio

Llamada modelo de la satisfacción de facetas, o teoría de las discrepancias, fue desarrollada por Lawler (1973), y constituye una extensión del análisis de las relaciones entre satisfacción y rendimiento realizado por Lawler & Porter (1967). Estos autores señalan que la relación que se establece entre la satisfacción y

el rendimiento esta mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad percibida respecto a las recompensas. Es decir, se dan dos tipos de procesos, un de comparación intrapersonal y otro comparación interpersonal.

Lawler (1973) desarrollo sus modelos de satisfacción laboral partiendo de diferentes facetas y aspectos de trabajo. La esencia de este modelo se resume en la siguiente propuesta: La satisfacción o insatisfacción laboral.

4. Teoría de la finalidad

Llamada también establecimiento de metas u objetivos, el autor Locke (1968) supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

Locke y colaboradores demostraron que las metas y/o objetivos son importantes antes y después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo como su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

5. Teoría del ajuste en el trabajo

Calvalcante (2004) dentro de su estudio sobre la satisfacción laboral señala a Dawis & Lofquist (1984) quienes manifiestan a la interacción que mantiene el trabajador con su ambiente laboral, resaltando la intención que tiene este por mantener y desarrollar relaciones de correspondencia entre él y su entorno laboral como parte del proceso de adaptación en el trabajo, afirmando además que la adaptación del trabajador dependerá de los niveles de satisfacción que sienta en relación a su entorno laboral.

La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades, cualidades y características del puesto de trabajo y de la organización. Un mal ajuste entre las características individuales y el entorno laboral puede provocar baja motivación.

6. Teoría situacionales

Esta teoría propuesta por Quarstein, MacAfee & Glassman (1992), afirma que “la satisfacción laboral se encuentra relacionada con dos factores llamados eventos y características situacionales”.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser preevaluados, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Los autores señalan que esas facetas pueden ser positivas o negativas.

Esta teoría indica que la satisfacción laboral es el resultado de respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su centro de trabajo.

A.2. Estabilidad de la satisfacción en el trabajo

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos. De igual modo, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. Los gerentes no pueden establecer hoy las condiciones que llevan a

que la satisfacción sea alta y luego descuidarlas, ya que las necesidades de los empleados suelen fluctuar repentinamente. Es necesario que los administradores presten atención a las actitudes de los trabajadores semana tras semana, mes tras mes, año tras año. (Newstrom, 2011).

A.3. Impacto ambiental

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Así mismo, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en él, influye en su satisfacción general con la vida. El resultado es que existe un efecto de cascada, que ocurre en ambas direcciones, entre la satisfacción en el trabajo y en la vida. Es así que, se requiere a los gerentes que no solo observen el trabajo y el ambiente laboral inmediato, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros sectores de la vida. (Newstrom, 2011).

A.4. Nivel de satisfacción en el trabajo

El nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite que los administradores predigan en cuáles grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. Las variables clave giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Al parecer, reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Tiempo después, su satisfacción disminuye porque son menos frecuentes las promociones y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. También es predecible que las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo. Como es de esperar, es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y su puesto les permita aprovechar plenamente sus capacidades. Por último, existen ciertos datos

indicativos de que el nivel de satisfacción en el trabajo es mayor en empresas pequeñas. Las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, que son aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo para muchas personas (Newstrom, 2011).

B. Desempeño Laboral

B.1. Tipos de conductas que constituyen el desempeño laboral:

Robbins (2009) sostiene que los investigadores reconocen tres tipos:

- B.1.1.** Desempeño de Tarea: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.
- B.1.2.** Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer las sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- B.1.3.** Falta de productividad: Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

La mayoría de gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dimensiones y evitar la tercera. Si un trabajador cumple con sus funciones pero es agresivo no es un buen trabajador pero por otro lado si un trabajador es agradable o dinámico pero no logra cumplir con sus funciones tampoco es un buen trabajador.

B.2. Evaluación de desempeño

La Evaluación del Desempeño (ED) según Mondy & Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los 23 logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

La documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa, para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil.

B.2.1. Métodos de Evaluación del desempeño tradicional

Según Chiavenato (2011) mencionan a los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño:

1. Método de escalas gráficas: Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representa los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

a) *Escalas gráficas continuas:* Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación

del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existe un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

- b) *Escalas gráficas semicontinuas*: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas pero con la diferencia de que entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
- c) *Escalas gráficas discontinuas*: Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

2. Método de elección forzada: Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escogen las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que

pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

3. Método de investigación de campo: Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

- a) Evaluación inicial: El desempeño de cada trabajador se evalúa de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes: Desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio.
- b) Análisis complementario: Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
- c) Planeación: Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar: Asesoría al evaluado, readaptación

del evaluado, capacitación del evaluado, despido y sustitución del evaluado, ascenso a otro puesto y retención del evaluado en el puesto actual.

d) Seguimiento: (Fair Play) Se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

4. Método de incidentes críticos: Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas corregirse o eliminarse.

5. Método de comparación por pares: Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

B.2.2. Método de evaluación por competencias

Este método está en relación al nivel requerido para el puesto. Es así que Martha Alles (2010), define como competencias a "un conjunto de habilidades y destrezas de procedimientos, motoras, intelectuales y afectivas, que se actualizan de acuerdo al potencial humano del sujeto que las posee y que se

ponen en marcha mediante acciones que tienen como fin el superar obstáculos o afirmar elementos facilitadores, que impiden o posibilitan, el logro de un objetivo determinado en un contexto circundante particular". En esta investigación hemos visto conveniente mencionar a las siguientes 2 evaluaciones:

- 1. Evaluación de 360°:** Es un sistema de evaluación de desempeño más popular que incluye reactivos de evaluación múltiple de niveles dentro de la empresa, así como fuentes externas. El método de retroalimentación de 360° proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona. La inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento (Mondy & Noe, 2005).
- 2. Método de Evaluación 180°:** Martha Alles (2010) define como evaluación de 180° a aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe- empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Como para muchos colegas y especialistas no está muy claro el papel o la rigurosidad de la evaluación 180°, se ha decidido presentarla en esta obra por separado para desterrar el prejuicio de que esta evaluación es una utilización incompleta de una evaluación mayor en este caso sería la de 360°, rescatándola de un segundo plano,

para darle el lugar que le corresponde dentro de las herramientas de recursos humanos.

La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello, la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

B.2.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases (Chiavenato, 2011):

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, según la forma de administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizaciones como los objetivos de los individuos.

B.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2011):

1. Beneficios para el gerente como administrador de personas.

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para la persona.

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.), y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

B.2.5. La entrevista de evaluación del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. (Chiavenato, 2011). Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista da al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad, así como comprender las razones de esos estándares de desempeño.
- Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados. Muchas veces el evaluado considera que trabaja bien o tiene una idea distorsionada respecto del desempeño ideal.
- Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo

mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.

- Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo la desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo.
- Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

C. Satisfacción Laboral y desempeño en el trabajo

Como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán razones que apoyan la relación entre la satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad de la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con poco empleados satisfechos (Robbins, 2009).

C.1. Involucramiento en el trabajo: Es el grado en que los trabajadores se sumergen en sus tareas, invirtiendo tiempo y energía en ellas, concibiendo el trabajo como parte central de su existencia. Se podría medir a través de una encuesta a los propios empleados (encuestas de clima o satisfacción laboral). También podría averiguarse al respecto a través de una encuesta a los jefes. Otro indicador sobre el involucramiento de los empleados es el resultado de sus evaluaciones de desempeño. Aquellos que se sientan involucrados evidenciarán un mejor desempeño. Es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan grandes necesidades de crecimiento y disfruten en la toma de decisiones. En consecuencia de ello, es raro que sean impuntuales, y en general se muestran dispuestos a trabajar en largas jornadas y se esfuerzan por alcanzar un alto nivel de desempeño.

C.2. Rotación: La satisfacción se asocia con la baja rotación y viceversa. La rotación, como otros conceptos, no tiene una única definición; en general se entiende que es alta cuando los empleados se retiran antes de un año a partir de su ingreso. Desde la perspectiva de una organización, la rotación puede ser un elemento considerado positivo porque permite el ingreso de nuevas personas que aportan a su vez nuevas ideas y perspectivas. Sin embargo cuando la rotación es alta perjudica a la organización desde varios puntos de vista: la operatoria puede verse afectada al igual que el clima interno, los empleados que se quedan pueden sentir que la organización no es un sitio de interés para trabajar si muchos nuevos empleados deciden partir en muy poco tiempo.

Además los factores externos e internos influyen en las tasas de rotación, siendo los primeros, los más significativos y únicos sobre los cuales la organización puede actuar. Entre los factores externos se encuentra el alto o bajo índice de desempleo. En el primer caso las personas tendrán miedo de dejar el trabajo, aunque no sea totalmente de su agrado. El fenómeno inverso se da cuando los índices de desempleo son bajos: las personas pensarán que es más simple conseguir una nueva ocupación. Otro factor de mercado es la gran demanda de un determinado perfil de personas. Si esto sucediese, podría darse que los empleados fueran “tentados” por el mercado con ofertas atractivas, ya sea con respecto a salario, nivel de posición o posibilidades de hacer carrera.

Es decir de los factores externos mencionados, la rotación se ve afectada muy fuertemente por factores internos, tales como salarios inadecuados, mal clima interno, escasas oportunidades de hacer carrera, organizaciones sin adecuados subsistemas de Recursos Humanos, cuando los empleados sienten que no son evaluados en su desempeño, que no son valorados, entre otros motivos.

C.3. Ausentismo e impuntualidad: Los índices de ausentismo e impuntualidad suelen relacionarse también con la satisfacción laboral. Sobre el segundo de estos conceptos es preciso hacer algunas aclaraciones, ya que dependerá de qué tipo de organización se trata, y a su vez, del tipo de función del empleado. Los empleados con baja satisfacción laboral, cuando incurren en ausencias no necesariamente lo hacen en forma premeditada, sino que son más propensos a faltar por

motivos menores que no justificarían una ausencia en una persona motivada por su tarea. No siempre los empleados deciden no concurrir para manifestar su disconformidad, sino que los pequeños problemas se sobredimensionan a un punto tal que motivan la no concurrencia al trabajo. (Robbins, 2009).

II.3. Marco Conceptual

A. Satisfacción Laboral:

Según Palma (2012), lo define como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en base al cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social, y de cómo su entorno percibe el trabajo. La satisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo.

Además Morillo (2006), señala que es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. (p.48).

Andresen (2007), sostiene que es un “estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (p.719).

De igual forma Álvarez y Miles (2006), opinan que la satisfacción laboral puede considerarse como la actitud que caracteriza el nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico-organizativas que se adopten e implementen.

Además Newstrom (2011), define como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su

trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho comentaría: “Disfruto de tener diversas tareas que hacer”). Existe una diferencia importante entre estos sentimientos de satisfacción relacionados con el trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados. El mismo trabajador podría tener una respuesta intelectual a su trabajo, situación en que se expresaría el pensamiento objetivo (creencia): “Mi trabajo es muy complejo”

Robbins (2004), la define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

B. Desempeño Laboral:

B.1. Definiciones

Varios autores tiene diferentes definiciones acerca del desempeño laboral, pero todos se asemejan a la utilidad o rendimiento que una persona puede aportar en el cumplimiento de actividades que debe realizar, los autores Milkovich y Boudreau (1994), definen “desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo”.

Además los autores Gibson et al. (2001), definen “el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad”.

Asimismo Robbins (2004, p. 564), define como “la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño”.

Y por último Chiavenato (2011), define como el comportamiento de la persona que ocupa un puesto, el mismo que es situacional y varía de una persona a otra y depende de innumerables factores que influyen en él. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y

capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará.

Según Martha Alles (2012), define como “la base de cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa, representada por su jefe o director de área responsable”. Además el término competencia hace referencia a características de personalidad devenida, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

Hipótesis General

- Los factores de Satisfacción Laboral predominan en el Desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.

Hipótesis Específicos

- El factor de beneficios laborales y/o remunerativos predomina en la Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.
- La dimensión competencia predomina en el desempeño laboral en los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo.
- Desempeño de tareas es el factor predominante de la satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores.

III.2. Operacionalización de variables

A. Satisfacción Laboral:

Grado de sentimientos y emociones del personal hacia el trabajo realizado.

Factores:

Factor I: Condiciones físicas y/o materiales

Materiales o infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo.

Factor II: Beneficios laborales y remunerativos

Incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas administrativas

Lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones sociales

Interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades cotidianas.

Factor V: Desarrollo personal

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de tareas

Valoración y ejecución de tareas cotidianas del trabajador en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la autoridad

Valoración de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de medida	Índice	Valor
Satisfacción Laboral	Cualitativa discreta	Grado de sentimientos y emociones del personal hacia el trabajo realizado.	Condiciones físicas y/o materiales	Materiales o infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo.	Grado de satisfacción de los materiales o infraestructura.	Nominal	Puntaje	Niveles	1-5
			Beneficios laborales y remunerativos	Incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.	Número de incentivos recibidos.	Intervalo	Numérica	Suma de incentivos	0 - 3
			Políticas administrativas	Lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.	Grado de satisfacción con las normas institucionales.	Nominal	Puntaje	Niveles	1-5
			Relaciones	Interrelación con	Número de	Intervalo	Numérica	Suma de	0-5

			sociales	otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades cotidianas.	conflictos con los pares en la empresa.			Conflictos	
			Desarrollo personal	Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.	Número de capacitaciones, de acuerdo a su especialidad.	Intervalo	Numérica	Suma de Capacitaciones	0-5
			Desempeño de tareas	Valoración y ejecución de tareas cotidianas del trabajador en la entidad en que labora.	Grado de satisfacción con las tareas asignadas.	Nominal	Puntaje	Niveles	1-5
			Relación con la autoridad	Valoración de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.	Número de conflictos con la autoridad en la empresa.	Intervalo	Numérica	Suma de conflictos con la autoridad	0-5

B. Desempeño Laboral:

Habilidades y capacidades de una persona hacia la realización de las actividades que está desempeñando.

Dimensiones:

Dominio de conocimientos

Competencias

Rendimiento

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de medida	Índice	Valor
Desempeño Laboral	Cualitativa discreta	Habilidades y capacidades de una persona hacia la realización de las actividades que está desempeñando.	Conocimiento	Comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.	Numero de especializaciones ejecutadas durante el año.	Intervalo	Numérica	Suma de especializaciones	0-5
			Competencia Laboral	Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.	Número de trabajos terminados a tiempo.	Intervalo	Numérica	Suma de trabajos terminados a tiempo	0-5
				Rendimiento	Es el grado de tiempo de ejecución de sus tareas y calidad de su trabajo	Numero de entregas antes del tiempo establecido	Intervalo	Numérica	Suma de reclamos
								Suma de entregas antes de tiempo	0-5

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, porque únicamente pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M: 2010).

IV.2. Diseño de Investigación

El tipo de diseño es no experimental porque “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M: 2010).

Por su clasificación el diseño será transversal porque recolectan datos en su solo momento, en un tiempo único (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M: 2010).

IV.3. Método de Investigación

El método de la investigación será descriptivo, porque tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M: 2010).

IV.4. Población

La población de estudio está constituida por un total de 230 trabajadores cuyas edades oscilan entre los 19 y 65 años del sexo masculino y femenino, de las áreas de producción y administrativos del sector metalmecánica de Trujillo.

Tabla N° 1
Características de la Población

Nro.	Sexo	Edad	Condición de relación	Áreas
230 trabajadores	Masculino, femenino	19 – 65	Casados, solteros, convivientes	Producción, Administrativos

Fuente: Datos de la empresa.
Elaboración propia

IV.4.1. Muestra

La muestra quedó conformada por 145, siendo el tipo de muestra probabilística, porque todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández Sampiere, R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M: 2010).

Adicionalmente se utilizó una ficha para seleccionar el tamaño de la muestra. (Ver anexo).

A continuación se detalla la fórmula para calcular el tamaño de muestra utilizado en este informe:

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

En donde:

N : Tamaño de la población

$Z_{1-\alpha/2}$: Nivel de confianza

α : Nivel de significancia

p : Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q : Probabilidad de fracaso

d : Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

IV.5. Técnicas e Instrumentos

IV.5.1. Técnicas

- **Análisis de contenido**

Se utilizó con objetivo de conseguir datos e información acerca de la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral, en sus fuentes documentales (libros, revistas, investigaciones, tesis) permitiéndonos juzgar lo que es apropiado y aprovechable.

- **La Observación**

Se utilizó para identificar la dinámica de las empresas, el trabajo que realizan los trabajadores del sector metalmecánica, su compromiso en la misma, si desempeño y las maneras de actuar e interactuar, entre ellos.

- **La entrevista**

Se utilizó para recolectar información acerca de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector metalmecánica manifiestan en relación a su trabajo y a sus beneficios obtenidos en la empresa.

- **Cuestionario**

Se utilizó para poder aplicar a los trabajadores de la empresa metalmecánica un cuestionario estructurado que nos permitirá analizar y establecer la predominancia de la satisfacción laboral en el desempeño laboral que se presenta en este sector metalmecánica.

IV.5.2. Instrumentos

En la investigación se han utilizado los siguientes instrumentos para la medición de las variables de estudio:

A. Escala de Satisfacción Laboral (SL – SPC)

El nombre del instrumento es: Satisfacción Laboral SL – SPC, la autora es Sonia Palma Carrillo (año 1999), se aplica a adultos de 18 años a más. Su tiempo de aplicación es de 15 a 20 minutos aproximadamente. Las formas de aplicación se realizan de manera Individual o Colectiva, esta escala mide el nivel de Satisfacción Laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores:

Factor I: Condiciones físicas y/o materiales

Factor II: Beneficios laborales y remunerativos

Factor III: Políticas administrativas

Factor IV: Relaciones sociales

Factor V: Desarrollo personal

Factor VI: Desempeño de tareas

Factor VII: Relación con la autoridad

En cuanto a su aplicación y calificación es manual, cuyas puntuaciones oscilan entre 1 a 5 puntos: Totalmente en Desacuerdo (1 punto), Desacuerdo (2 puntos), Indeciso (3 puntos), Acuerdo (4 puntos), Totalmente de Acuerdo (5 puntos). La Escala SL – SPC permite obtener una puntuación por factores y Escala General de Satisfacción, el puntaje general resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en los 36 ítems de la Escala, los puntajes altos significan una “Satisfacción frente al trabajo” y los puntajes bajos una “Insatisfacción frente al trabajo”, además se puede obtener un puntaje por factores o áreas que resultan de sumar las puntuaciones alcanzadas en cada uno de los ítems correspondientes a cada factor. Validez de la prueba es de 0.05, con respecto a los índices de confiabilidad es 0.90, teniendo en cuenta el coeficiente Alfa de Cronbach ítem; que es aceptable indicando que existe correlación entre los ítems propuestos en la encuesta de opinión aplicados a los trabajadores.

B. Cuestionario de Evaluación de Desempeño

Esta evaluación se aplicó a 145 colaboradores, teniendo en cuenta la evaluación a nivel general, donde se puede percibir el Dominio de Conocimientos, Competencias y Rendimiento de cada colaborador. Con respecto a su aplicación y escala de calificación es manual, Sus puntuaciones son: Muy bajo (0), bajo (1), medio (2), alto (3) y muy alto (4), así mismo cuenta con 10 ítems. Con respecto a los índices de confiabilidad es 0.80, teniendo en cuenta el coeficiente Alfa de Cronbach ítem. Además fueron evaluados por su jefe y sus pares.

V. RESULTADOS

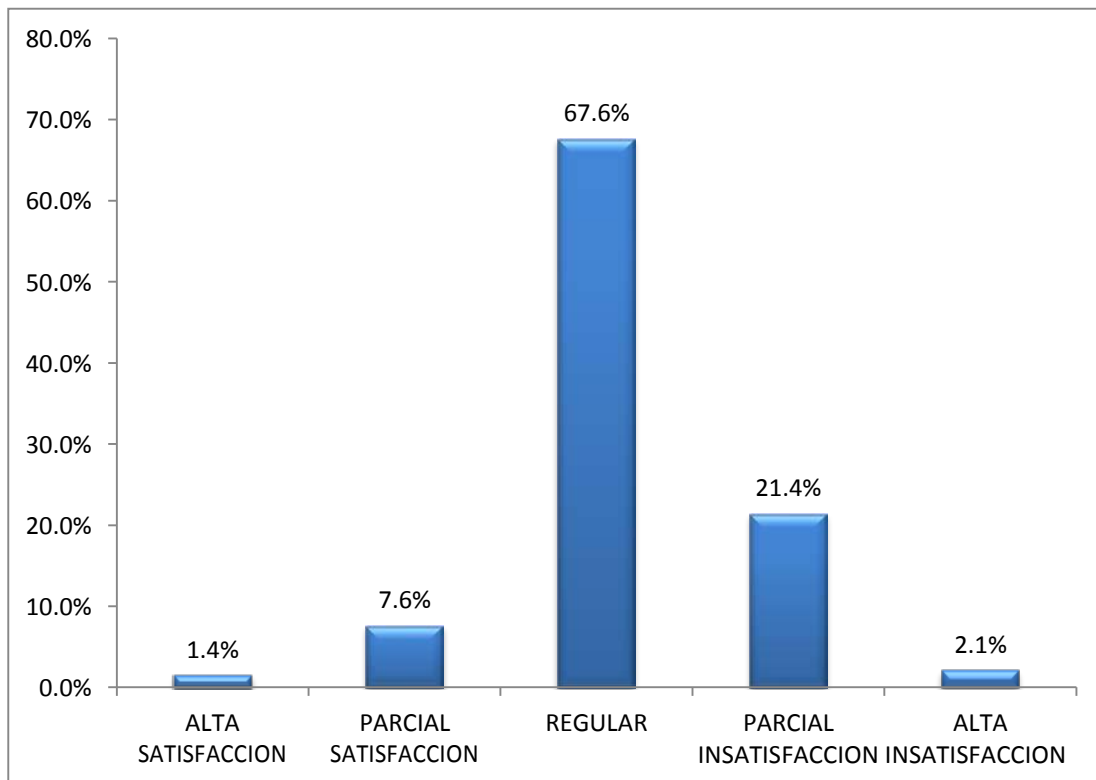
Tabla N° 2

Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo

Satisfacción Laboral	Trabajadores	%
Alta insatisfacción	3	2,1
Parcial insatisfacción	31	21,4
Regular	98	67,6
Parcial satisfacción	11	7,6
Alta satisfacción	2	1,4
Total	145	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra.
Elaboración propia

En la Tabla N° 2 se observó que un 67.6% de los trabajadores del sector metalmecánica se encuentran en un nivel regular de Satisfacción Laboral y un 21,4% se encuentran en parcial satisfacción y los demás obtienen menores porcentajes.



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra
Elaboración propia

Figura Nº 1: Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo

En la Figura Nº 1 se observó que un 67.6% de los trabajadores del sector metalmecánica se encuentran en un nivel regular de Satisfacción Laboral y un 21,4% se encuentran en parcial satisfacción y los demás obtienen menores porcentajes.

Tabla N° 3

Satisfacción Laboral según factores predominantes

NIVEL DE SATISFACCION LABORAL	FACTORES DE SATISFACCIÓN													
	Condiciones físicas y/o materiales		Beneficios Laborales y/o remunerativos		Políticas administrativas		Relaciones Sociales		Desarrollo personal		Desempeño de tareas		Relación con la autoridad	
	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
Alta Satisfacción	4	2.8%	1	0.7%	14	9.7%	8	5.5%	4	2.8%	18	12.4%	8	5.5%
Parcial Satisfacción	17	11.7%	15	10.3%	36	24.8%	21	14.5%	24	16.6%	38	26.2%	12	8.3%
Regular	61	42.1%	84	57.9%	72	49.7%	100	69%	99	68.3%	79	54.5%	82	56.6%
Parcial Insatisfacción	41	28.3%	27	18.6%	22	15.2%	10	6.9%	15	10.3%	10	6.9%	30	20.7%
Alta Insatisfacción	22	15.2%	18	12.4%	1	0.7%	6	4.1%	3	2.1%	0	0%	13	9%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra
Elaboración propia

En la Tabla N° 3 se observó que los factores Relaciones Sociales y Desarrollo Personal obtienen un mayor porcentaje uno de 69% y 68.3% respectivamente. Sin embargo los factores de Condiciones Físicas y/o Materiales y Políticas Administrativas son los que tienen un menor porcentaje de 42.1% y 49.7%.

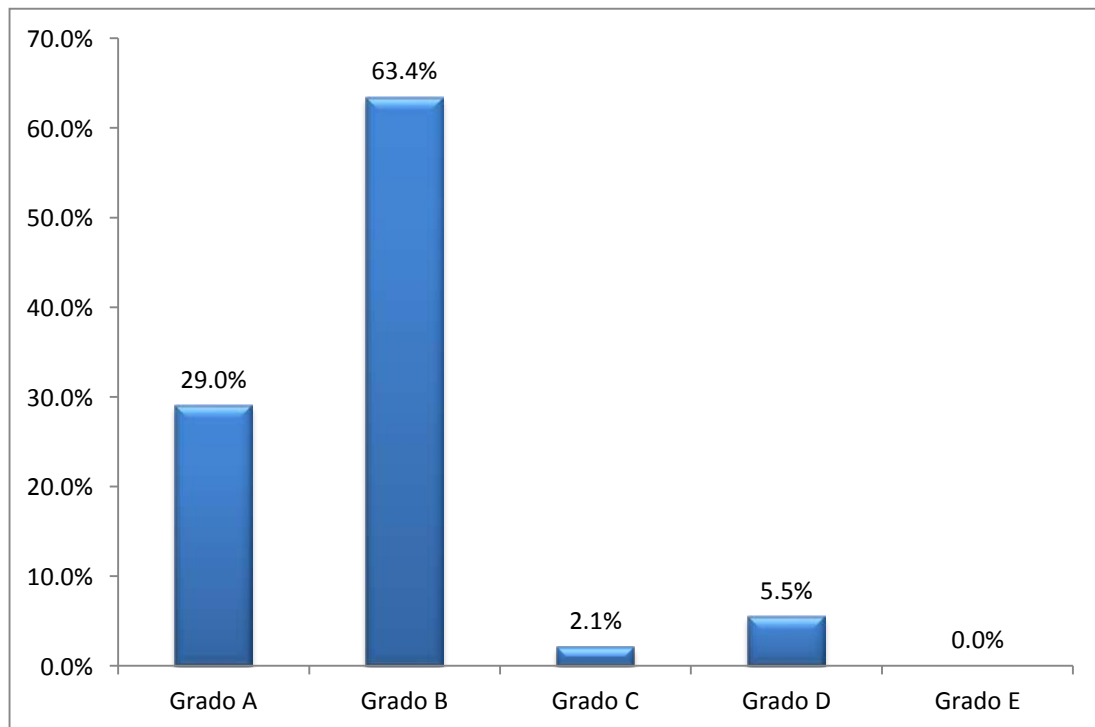
Tabla N° 4

Desempeño Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo

Desempeño Laboral	Trabajadores	%
Grado A: Alto desempeño Superior	42	29.0
Grado B: Bueno sobre el estándar	92	63.4
Grado C: Regular	3	2.1
Grado D: Mínimo	8	5.5
Grado E: No desarrollado	0	0.0
Total	145	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra.
Elaboración propia

En la Tabla N° 4 se observó que un 63.4% de los trabajadores del sector metalmecánica se encuentran en un Grado B, lo cual significa que tienen un Buen Desempeño sobre el estándar.



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra.
Elaboración propia

Figura N° 2: Desempeño Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo

En la Figura N° 2 se observó que un 63.4% de los trabajadores del sector metalmecánica se encuentran en un Grado B, lo cual significa que tienen un Buen Desempeño sobre el estándar.

Tabla N° 5

Desempeño Laboral según dimensiones predominantes de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo

Nivel de Desempeño Laboral	DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL					
	Dominio de Conocimientos		Competencias		Rendimiento	
	T	%	T	%	T	%
Grado A: Alto Desempeño superior	28	19.3	37	25.5	21	14.5
Grado B: Bueno sobre el estándar	49	33.8	75	51.7	68	46.9
Grado C: Regular	50	34.5	24	16.6	35	24.1
Grado D: Mínimo	16	11.0	9	6.2	20	13.8
Grado E: No desarrollado	2	1.4	0	0.0	1	0.7

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra.

Elaboración propia

En la Tabla N° 5 se observó que las dimensiones de Competencias con 51.7% y Rendimiento con 46.9%, se encuentran en un Grado B, significando un Buen Desempeño Laboral. Sin embargo la dimensión de Dominio de Conocimientos se encuentran en un Grado C con un 34.5%, lo cual significa que tienen un Regular Desempeño.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

VI.1. Discusión

En la presente investigación, se pretende identificar los factores de Satisfacción Laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmeccánica de Trujillo.

En relación a la Hipótesis General se percibe que los factores de la Satisfacción Laboral predominan en el Desempeño de los trabajadores del sector metalmeccánica de Trujillo. (Véase Tablas N° 3 y 4), indicando que los factores de la Satisfacción Laboral se encuentran en un nivel regular, pudiendo predominar esto en el desempeño de los trabajadores, con un resultado bueno sobre el estándar. Esto significa que principalmente los factores predominantes son: las Relaciones Sociales y Desarrollo Personal, pudiendo corroborar este resultado con lo mencionado por Herzberg (1959), quien considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores, es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante. Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales, las características de la actividad laboral, de la organización y de la sociedad en su conjunto. Además en el segundo factor de la Satisfacción Laboral ya mencionado, Martha Alles (2012), nos menciona que el desempeño laboral es “la base de cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa, representada por su jefe o director de área responsable”. Coincidiendo con nuestro resultado que el Desarrollo Personal incide significativamente en el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente en un estudio de Chiang, Méndez & Sánchez (2010) “Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de Retail”. Se analiza las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de retail, teniendo una muestra de 53 trabajadores, para el análisis de la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos por la empresa analizada. La variable de satisfacción laboral muestra un nivel alto (promedio de 4 sobre 5). Además para los trabajadores su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento está aumentando. Sin embargo según Prado (2015 – Trujillo) en su investigación

“Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo”, con una muestra de 60 trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo, concluye que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

Por otro lado, se rechaza la Hipótesis específica 1 (véase tabla N° 2), referente que el factor de beneficios laborales y/o remunerativos predominan en la Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo, cabe mencionar que el factor económico ayuda a cubrir las necesidades principales de cada ser humano, a cubrir los gastos del día a día, sin embargo no es lo más importante en la satisfacción laboral de las personas, pudiendo corroborar con la teoría de la finalidad de Locke (1968), quien supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. Locke y colaboradores demostraron que las metas y/o objetivos son importantes antes y después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo como su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. Además así lo reitera Atalaya (1999) “Un trabajador contento es un trabajador productivo”. Estas conceptualizaciones corroboran la importancia de tener un trabajador satisfecho ya que es una de las vías más importantes para el éxito de una empresa.

En relación a la hipótesis específica 2 (véase tabla N° 4) acerca que la dimensión competencia predomina en el desempeño laboral en los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo, aceptando la hipótesis, con un 51.7% que constituyen a 75 trabajadores de 145 encuestados, reflejando que la mayoría mantienen un buen desempeño en cuanto a su habilidades conductuales, así como lo señala Martha Alles (2010), quien define al término competencias "un conjunto de habilidades y destrezas de procedimientos, motoras, intelectuales y afectivas, que se actualizan de acuerdo al potencial

humano del sujeto que las posee y que se ponen en marcha mediante acciones que tienen como fin el superar obstáculos o afirmar elementos facilitadores, que impiden o posibilitan, el logro de un objetivo determinado en un contexto circundante particular". Sin embargo estos trabajadores aún no desarrollan todo su potencial esperado para el puesto, pudiendo faltarles tanto como el grado de conocimiento como el tiempo de ejecución de sus tareas y calidad de su trabajo. Como lo menciona Chiavenato (2011), que define como el comportamiento de la persona que ocupa un puesto, el mismo que es situacional y varía de una persona a otra y depende de innumerables factores que influyen en él. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Si bien es cierto el desempeño laboral es una condición individual y está sujeta a diferentes factores es de vital importancia identificar cuáles son sus necesidades sentidas a nivel grupal porque es ahí donde constituye una demanda que debe ser atendida por las empresas en beneficio no solo de los trabajadores sino de ellas mismas. Por consiguiente Larico (2015 - Juliaca) en su tesis "Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román", con muestra de 182 trabajadores, reafirma la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román con ($r=.786$). Su relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. Se encontró relación significativa entre los incentivos con un 40.7% que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico con un 65.4% y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Finalmente en la hipótesis específica 3, se obtuvo que el factor predominante es el desarrollo personal con un 68.3%, rechazando la hipótesis que dice, el desempeño de tareas es el factor predominante de la satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores. Esto es quizás al interés del trabajador por autorrealizarse y seguir sus metas, no quedándose con lo que ha obtenido sino

en busca de nuevos retos y nuevos conocimientos, conllevando así a tener un buen desempeño. Corroborando con la teoría bifactorial de Herzberg (1959), esta teoría plantea la existencia de dos factores, que orientan el comportamiento de las personas: “Factores motivacionales o de función: son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña por ejemplo el reconocimiento, el trabajo estimulante, el crecimiento y desarrollo personal. Son los factores Intrínsecos o Motivadores, que incluye la relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad”. Además Herzberg (1959), considera que la mejor forma de incrementar los factores motivadores, es a través del enriquecimiento del trabajo, que consiste en crear un ambiente participativo y desafiante.

Los resultados de esta investigación tienen como limitaciones al año de aplicación de los instrumentos (2016) y a la población, que es netamente del sector metalmecánica. Además la investigación es descriptiva, a causa del tiempo muy corto para el desarrollo de la tesis, sin embargo es base para nuevas investigaciones futuras poder investigar con profundidad estas variables de estudio, pudiendo realizar una correlación entre ambas.

VI.2. Conclusiones

- La Satisfacción Laboral se encuentran en un nivel regular, predominando esto en el desempeño de los trabajadores, con un resultado bueno sobre el estándar.
- Los factores de Satisfacción Laboral predominantes en los trabajadores del sector metalmecánica corresponden a relaciones sociales y desarrollo personal.
- La dimensión predominante del desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica son las competencias, reflejando así la necesidad de propiciar su desarrollo y contribuir en la generación de un alto desempeño.
- El factor predominante de la Satisfacción Laboral y Desempeño de los trabajadores es el desarrollo personal.

VII. RECOMENDACIONES

- Desarrollar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los trabajadores promoviendo acciones en beneficio del capital humano como reconocimientos, planes de trabajo de sucesión que va mucho más allá de la retribución económica.
- En base a la investigación sugerimos al área de Recursos Humanos realizar programas de capacitación certificadas para los trabajadores de la empresa metalmecánica, previa evaluación de sus competencias ya que le permitirá tener un buen nivel de desempeño, productividad, integración y compromiso.
- Tener un programa de evaluación de desempeño para evaluar constantemente al personal, con la finalidad que los trabajadores puedan superar las brechas existentes y poder desarrollar su potencial.

FUENTES DE REFERENCIA

Alles Martha Alicia (2005) *Desempeño por competencias. Evaluación de 360^a*.

Argentina: Edición Granica S.A.

Andresen, M.; Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007) "Trabajando horas inusuales y su relación con la satisfacción en el trabajo: un estudio de los pilotos marítimos europeos". *Diario de trabajo investigador*, 28: 714-734

Barraza, M. A. & Ortega, M. F. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*. Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa, Veracruz-México.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). El Nexo entre la satisfacción laboral, la productividad: Un estudio mediante encuesta emparejada y registro de los datos. *Industrial y de Relaciones del Trabajo de Revisión*, 65, 244-262.

Boluarte Carbajal, Alicia y Merino Soto, Cesar (2015) Versión breve de la escala de satisfacción laboral: evaluación estructural y distribucional de sus puntajes. *Revista: liber. vol.21 no.2 Lima jul/dic. 2015*.

Brutus, Stephane; Gorriti, Mikel (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 21, núm. 3, 2005, pp. 235-252. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Madrid-España.

Chiang Vega, M^a Margarita; Méndez Urra, Gustavo; Sánchez Bernal, Gonzalo (2010) "Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail" *Theoria*, vol. 19, núm. 2, 2010, pp. 21-36. *Universidad del Bío Bío Chillán, Chile*.

Chiang Vega, M^a Margarita & San Martín Neira, Nadia Jacqueline (2015) *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales Casilla 5-C. Universidad del Bío Bío. Concepción, Chile.

Chiang Vega, María Margarita & Ojeda Hidalgo, José Felipe (2013) *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío.

Chiang Vega, M, Martin Rodrigo, M & Nuñez Partido, A (2010) *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción Laboral*. **España: Universidad Pontificia Comillas 3**

Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de Recursos Humanos* (9na Ed). **México: Editorial mexicana.**

Davis Keith, Newstron (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11ava Ed). **México: Editorial Mexicana.**

Dessler, Gary (2009) *Administración de Recursos Humanos* (11ava Ed). **México: Pearson Educación.**

Fey, C.F. & Beamish, P.W. (2001) *Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia*. *Organization Studies*, 22, 853-882. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840601225005>.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2001), *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. **México: McGraw-Hill Interamericana**

Gómez Limaymanta, César Aurelio, Incio Pasache, Oscar William & O'Donnell Velásquez, Gonzalo (2011) Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso en Estudio. *(Tesis para Magister)*. Centro de Negocios-CETRUM. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Guevara D, Wilmer (2010) *Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) Trabajadores(as) de una empresa Petrolera de Maturín, Monagas Junio/Noviembre 2008*. (Tesis de Especialización). Ciudad de Guyana

Hernández Sampiere, R, Fernández Collado, C & Baptista Lucio, M (2010) *Metodología de la Investigación* (5ta Ed). **México: McGraw-Hill Interamericana**

Judge T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012a). Actitudes de Trabajo. *Revisión Anual de Psicología*, 63, 341-367.

Larico Apaza, R (2015) *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román*. **Perú: Universidad**

Andina Néstor Cáceres.

Mondy, R.W. y Noe, F. (2005), *Administración de los recursos humanos*. **México: Pearson Prentice-Hill**

Navarro Astor, E. (2008). "Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana". *Tesis Doctoral UPV*. Departamento de Organización de Empresas.

Peña Cárdenas, Maricela Carolina, Olloqui López, Armandina Margarita & Aguilar Fraire, Adrián (2013). *Relación de Factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria Metal – Mecánica*. Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 6. Número 3.

Prado Álvarez, C (2015) *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo*. **Perú: Universidad Nacional de Trujillo.**

Rehman, M. S. & Waheed, A. (2011). Estudio del impacto de la satisfacción en el trabajo en el desempeño laboral en el sector público, organizacional. *Interdisciplinario Diario de la investigación contemporánea en el negocios*, 2, 167-181.

Robbins P., Stephen & Judge A. Timothy (2009) *Comportamiento Organizacional* (13 Ed), **México: Pearson Educación.**

Sanín Posada, John Alejandro & Salanova Soria, Marisa (2014) *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*. Universidad Jaume I, Castellón, España.

ANEXOS

ESCALA DE OPINIONES SL - SPC

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones.

Total Acuerdo: TA De Acuerdo: A Indeciso: I En Desacuerdo: D

Total Desacuerdo: TD

	TA	A	I	D	TD
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6. Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7. Me siento mal con lo que gano.					
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9. Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11. Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12. Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13. El ambiente donde trabajo es confortable.					
14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17. Me disgusta mi horario.					
18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					

20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23. El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26. Mi trabajo me aburre.					
27. La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29. Mi trabajo me hace sentir realizado (a).					
30. Me gusta el trabajo que realizo.					
31. No me siento a gusto con mi(s) jefes (s).					
32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35. Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36. Mi(s) jefe(s) valora(n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

N°	ITEMS	PUNTUACIÓN				
		4	3	2	1	0
DOMINIO DE CONOCIMIENTOS						
1	Dominio de conceptos, técnicas y métodos					
2	Utilización de conocimientos					
COMPETENCIAS						
3	Compromiso Organizacional					
4	Realizar actividades de manera planificada y organizada					
5	Trabajar en equipo					
6	Capacidad para tomar decisiones					
7	Confidencialidad y lealtad con la empresa					
8	Disposición para realizar nuevas actividades					
RENDIMIENTO						
9	Tiempo de ejecución de sus tareas					
10	Calidad de su trabajo					

CATEGORIAS	RANGOS
Grado A (Alto Desempeño Superior)	32 – 40
Grado B (Bueno sobre el Estándar)	24 – 31
Grado C (Regular)	16 – 23
Grado D (Mínimo)	8 – 15
Grado E (No Desarrollado)	0 - 7

FICHA PARA DETERMINAR LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

SELECCIÓN DE LA MUESTRA	
Nombres y Apellidos	Datos de los colaboradores
Edad	A partir de los 19 a 65 años
Tiempo de servicio	A partir de 1 año de trabajo en la empresa
Modalidad de contrato	Sólo personal contrato

ENTREVISTA

Sexo:

M F

Edad:

Área de trabajo:

Tiempo trabajando en tu puesto actual:

-
1. ¿Cuál es el origen del retraso de la elaboración y termino de los productos que ofrecemos?

2. ¿Tus compañeros están comprometidos por hacer un trabajo de calidad?

3. ¿Crees que la empresa colma tus expectativas?

4. ¿Consideras que la empresa se preocupa por tu desarrollo personal?

5. ¿Qué actividades consideras que se deben realizar enfocada a los trabajadores?

Estadísticos de Fiabilidad: Escala de opiniones SL SPC

ALFA DE CRONBACH	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.904	.906	36

Estadísticos de Fiabilidad: Cuestionario de Evaluación de Desempeño

ALFA DE CRONBACH	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.804	.803	10