

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

LA DIRECCIÓN EJERCIDA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA - 2017

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

ALDO JESÚS ROMERO CORREA

Asesor:

M. Cs. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO

CAJAMARCA - PERÚ

2017

COPYRIGHT © 2017 by
ALDO JESÚS ROMERO CORREA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



PROGRAMA DE MAESTRIA

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA

LA DIRECCIÓN EJERCIDA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA - 2017

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
ALDO JESÚS ROMERO CORREA

Comité Científico

M.Cs. Julio Vera Abanto
Asesor

Dr. Héctor Villegas Chávez
Presidente

M.Cs. Julio Sánchez De La Puente
Miembro de Jurado Evaluador

M.Cs. Lennin Rodríguez Castillo
Miembro de Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2017

A mis padres, esposa e hijos,
por el apoyo permanente
en mi desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO:

A las autoridades y personal de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Asimismo mi agradecimiento para mi Asesor: M. Cs. Juan José Julio Vera Abanto, por su orientación y sugerencias para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A menudo las personas están trabajando duro en la cosa equivocada. Trabajar en la cosa correcta probablemente es más importante que trabajar duro.

Caterina Fake

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización	1
1.1.2 Descripción del problema	3
1.1.3 Formulación del problema	6
1.2 Justificación de la investigación	6
1.2.1. Justificación científica	6
1.2.2. Justificación técnica-práctica	7
1.2.3. Justificación institucional y personal	7
1.3 Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Marco teórico	20
2.3. Marco conceptual	32
2.4. Definición de términos básicos	44

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA (S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis	47
3.2. Variables	47
3.3. Operacionalización / categorización de los componentes de las hipótesis	48

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación del proyecto	49
4.2. Métodos de investigación	49
4.3. Diseño de la investigación	50
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	50
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	51
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	51
4.7. Matriz de consistencia metodológica	52

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Evaluación de la percepción de la presencia de componentes de dirección	54
5.2. Evaluación de la percepción de la satisfacción	59
5.3. Evaluación de la presencia de componentes de dirección y su relación con la satisfacción	67
5.4. Evaluación de la percepción de la productividad	69

CONCLUSIONES	75
---------------------	----

RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	77
--	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
-----------------------------------	----

ANEXOS	81
---------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad – CECA	54
CUADRO N° 02. Percepción de los docentes respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad – CECA	55
CUADRO N° 03. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia de los componentes de Dirección - Facultad – CECA	56
CUADRO N° 04. Percepción de la presencia de componentes de dirección - Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores administrativos	58
CUADRO N° 05. Percepción de los directivos, respecto a la satisfacción de docentes y trabajadores administrativos sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA	60
CUADRO N° 06. Percepción de los docentes, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA	61
CUADRO N° 07. Percepción de los trabajadores administrativos, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA	62
CUADRO N° 08. Percepción de la satisfacción respecto a los componentes de dirección - Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores administrativos	63
CUADRO N° 09. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - docentes - Facultad – CECA	67
CUADRO N° 10. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - trabajadores administrativos - Facultad – CECA	68
CUADRO N° 11. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad – CECA	69
CUADRO N° 12. Percepción de los docentes respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad – CECA	70
CUADRO N° 13. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad – CECA	71
CUADRO N° 14. Percepción respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad – CECA. Comparativo Directivos, Docentes y Trabajadores Administrativos	72
CUADRO N° 15. Promedio de la percepción de directivos, docentes y trabajadores administrativos respecto a la productividad y satisfacción Facultad CECA.	74

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad – CECA	22
FIGURA N° 02. Percepción de los docentes respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad – CECA	55
FIGURA N° 03. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia de los componentes de Dirección - Facultad – CECA	57
FIGURA N° 04. Percepción de la presencia de componentes de dirección - Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores administrativos	58
FIGURA N° 05. Percepción de los directivos, respecto a la satisfacción de docentes y trabajadores administrativos sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA	60
FIGURA N° 06. Percepción de los docentes, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA	61
FIGURA N° 07. Percepción de los trabajadores administrativos, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA	62
FIGURA N° 08. Percepción de la satisfacción respecto a los componentes de dirección - Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores administrativos	64
TABLA N° 09. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - docentes - Facultad – CECA	67
FIGURA N° 10. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - trabajadores administrativos - Facultad – CECA	68
FIGURA N° 11. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad – CECA	69
FIGURA N° 12. Percepción de los docentes respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad – CECA	70
FIGURA N° 13. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad – CECA	71
FIGURA N° 14. Percepción respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad – CECA. Comparativo Directivos, Docentes y Trabajadores Administrativos	72
FIGURA N° 15. Promedio de la percepción de directivos, docentes y trabajadores administrativos respecto a la productividad y satisfacción Facultad CECA.	74

RESUMEN

La investigación, se llevó a cabo en el distrito de Cajamarca, aborda la problemática relacionada con los factores de la dirección y la satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la UNC. El estudio permitió determinar la percepción de los directores, docentes y trabajadores administrativos sobre la presencia de los componentes de dirección y satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos respecto a estos componentes. El estudio plantea una investigación no experimental, el análisis se llevó a cabo, mediante calificación promedio de la presencia y satisfacción respecto de los componentes de dirección en la organización. Los resultados muestran, como existen diferencias entre la percepción de los directivos con los docentes y trabajadores administrativos respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de dirección, y la relación que existe entre la presencia de estos componentes y la satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos.

Palabras clave: satisfacción, componentes de dirección, productividad.

ABSTRACT

The research was carried out in the district of Cajamarca; Addresses the problems related to the factors of management and the satisfaction of teachers and administrative workers of the Faculty of Economic, Accounting and Administrative Sciences of the UNC. The study allowed the perception of the directors, teachers and administrative workers regarding the presence of management components and the satisfaction of the teachers and administrative workers regarding these components. The study poses a non-experimental investigation, the analysis was carried out, by means of average rating of the presence and satisfaction with the management components in the organization. The results show how there are differences between managers' perceptions with teachers and administrative workers regarding the presence and satisfaction of management components and the relationship between the presence of these components and the satisfaction of the teachers and workers Administrative.

Key Words: satisfaction, management components, productivity.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Respecto a la gestión directiva, los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

Las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha, fueron realizadas por Hoppock en 1935, su estudio modificó la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral; así debido a las nuevas formas de ver las implicancias de esta relaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador, el análisis de la satisfacción laboral se convirtió en un tema importante en el estudio del ambiente organizacional y Locke en 1976, que señala que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Robbins (2010), señala que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa; según Robbins, cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral.

Respecto a la satisfacción y productividad. Robbins (2010) señala que los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos, pero como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral desencadena la productividad laboral o viceversa, algunos investigadores de administración creyeron que esta convicción era errada por lo general. No obstante, según este autor se puede decir con cierta seguridad que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte; asimismo, las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con el menor número de empleados satisfecho.

Para Maristray (2007), la satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha. La satisfacción depende de una cantidad de elementos que pueden activarla.

Respecto a la productividad, Maristray (2010), sostiene que: En el campo de la empresa, se debe considerar que no hay correlación entre satisfacción y rendimiento. Una persona satisfecha puede rendir bien o no. Una persona que rinde bien puede estar satisfecha o no. Alguien que no ha conseguido lo que esperaba de su trabajo puede hacerlo con más ahínco para lograr ese resultado; en cambio, alguien muy satisfecho puede ser absolutamente ineficaz. (p. 46)

Respecto a los factores de la satisfacción autores como Abraham Maslow (1943), Clayton Stacey Adams (1960) Víctor Vroom Douglas McGregor (1960) David McClelland 1962 1964 Frederick Herzberg 1966 Alderfer (1972) Edward Lawler (1973) y Richard Hackman (1976) han desarrollado, diferentes teorías, que se describirán en el marco teórico doctrinal de la investigación.

1.1.2. Descripción del problema

La satisfacción laboral, también estudiada como satisfacción en el trabajo, viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación empresarial.

Para Weinert, mencionado por Caballero (2002) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo:

- a. Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.

- c. Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

Resulta entonces que para los directivos de una organización existe un marcado interés por conocer la percepción de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo, sin embargo, a pesar de existir gran cantidad de literatura sobre la satisfacción en el trabajo, también es de interés conocer respecto de la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad y del mismo modo como la gestión directiva podría estar afectando positiva o negativamente la satisfacción y la productividad en una organización.

Trabajos realizados en el ámbito local a nivel de Maestría apuntan al estudio del clima laboral, la satisfacción laboral y el desempeño; Vigo (2012) en su trabajo de investigación realizado en COFOPRI – Zonal Cajamarca, señala que entre los factores internos que influyen directamente en el desempeño laboral, en dicha institución, son la satisfacción laboral y los procedimientos de ascensos; por su parte Velásquez (2013) en su trabajo de investigación sobre la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, señala que el bajo nivel satisfacción laboral se justifica por la falta de fortalecimiento en las políticas administrativas y las relaciones sociales, la falta de reconocimiento de los beneficios sociales al personal por contrato de

servicios administrativos (CAS), también podemos mencionar a Villanueva (2015), que señala, en su trabajo de investigación realizado en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, como los factores con mayor incidencia en el clima organizacional la comunicación, las condiciones laborales, el estrés, el involucramiento laboral y la relación con la autoridad, y como factores de mayor incidencia en la satisfacción laboral la autorrealización, los beneficios laborales, las condiciones físicas de trabajo y el desarrollo personal.

Por otro lado las actividades de los trabajadores se ve influenciada por la dirección ejercida sobre ellos por los superiores, constituyéndose, generalmente en el único contacto de los trabajadores con la organización; en este sentido, el estilo de dirección puede reflejarse en el ambiente laboral creado por el directivo, afectando tanto la satisfacción personal y el resultado de las tareas a nivel de trabajadores subordinados y a su vez la satisfacción personal y el resultado de los objetivos a nivel de la dirección y de toda la organización.

Esta realidad no es ajena a las organizaciones educativas, del distrito de Cajamarca, como la Universidad Nacional de Cajamarca, particularmente a la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas; que, desde sus posibilidades, directivas y administrativas, busca mejorar la satisfacción de sus trabajadores y la productividad de éstos.

Ante la problemática expuesta, se formula el siguiente problema de investigación:

1.1.3. Formulación del problema

Interrogante general

¿Cuál es la percepción de la satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca?

Interrogantes específicas:

- a) ¿Cuál es la percepción de directivos sobre la presencia de los componentes de la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca?
- b) ¿Cuál es la percepción de los docentes y trabajadores administrativos sobre la satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca?

1.2. Justificación de la investigación

1.2.1. Justificación científica

El estudio de la satisfacción laboral como fenómeno vinculado a las actitudes y conductas tanto de directivos como subordinados y los resultados para la organización, debe ser permanente debido a la evolución de las estructuras organizacionales, formas de gestión y de trabajo.

1.2.2. Justificación técnico – práctica

El estudio de la satisfacción laboral, permite conocer, no sólo las fuentes o factores relevantes de satisfacción o insatisfacción laboral, sino de una manera más amplia, la relación de la percepción de satisfacción o insatisfacción laboral con la productividad y a su vez la relación de ambos aspectos con la función directiva de las organizaciones.

En este sentido, los hallazgos del presente estudio ayudarán a las organizaciones, específicamente de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca, a identificar aspectos en las cuales se debe reforzar la actitud de los directores, y aspectos claves a mejorar para lograr mayor satisfacción laboral.

1.2.3. Justificación institucional y personal

Conocer y comprender cómo directivos, docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca, perciben la satisfacción laboral, puede contribuir a identificar las áreas que requieran cambios importantes relacionados con la dirección; los resultados constituyen una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar laboral tanto a nivel superior como subordinado.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la percepción de la satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a. Evaluar la percepción de directivos sobre satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- b. Evaluar la percepción de los docentes y trabajadores administrativos sobre satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- c. Contrastar la percepción respecto a los factores de satisfacción relacionadas con la dirección, desde la perspectiva de los directivos, docentes y trabajadores administrativos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Internacionales:

Jaik, Tena y Villanueva (2010) en su trabajo de investigación *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los Docentes de Posgrado*, realizado para Instituto Politécnico Nacional, Unidad Durango en México, presenta las siguientes conclusiones:

De las diez variables sociodemográficas incluidas en el estudio, solo la variable tipo de licenciatura presentó diferencia significativa en las dos variables teóricas estudiadas.

Los tres ítems que presentan la media más alta son de compromiso institucional y están relacionados con el compromiso de trabajar con calidad, con el gusto por el trabajo que realizan en la institución, y con el orgullo que sienten de pertenecer a su institución, elementos considerados en los postulados de Hellriegel et al., (1999) quienes manifiestan que el compromiso se caracteriza por la aceptación de los valores de la organización y la disposición a desarrollar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el anhelo de pertenecer a ella.

Los tres ítems que presentan las medias más bajas son de satisfacción laboral y corresponden a la ventilación del espacio físico donde laboran, a la forma de supervisión de los directivos y a la remuneración económica que perciben. De acuerdo con Herzberg (1959, en Martínez, 2007) las insatisfacciones manifestadas por los participantes se ubican en las circunstancias personales que

están referidas al interior del sujeto y sus interpretaciones personales y en las circunstancias del trabajo en el sentido más amplio.

El puntaje obtenido de satisfacción laboral por los docentes de posgrado de la ciudad de Durango utilizando un baremo de: 0 a 33% bajo; 34% a 66% medio; y 67% a 100% alto, lo ubica en un nivel alto.

El compromiso institucional que manifiestan los docentes de posgrado de la ciudad de Durango, interpretado con el baremo 1 a 2 bajo; 2.1 a 3 medio; y 3.1 a 4, corresponde a un nivel alto.

El análisis de los datos permite afirmar que hay una correlación positiva y altamente significativa ($r = .852$, $\alpha = .01$) entre las variables satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado de la ciudad de Durango.

De acuerdo a los resultados obtenidos y los estudios revisados (Barraza y Ortega, 2009; Barraza y Acosta, 2008; Edel et al., 2007) se observa que se sigue presentando una relación poco clara e inconsistente entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral en relación con las variables sociodemográficas, por lo que se considera necesario continuar la investigación al respecto.

Fuentes (2012), en su trabajo de investigación *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*, realizado en la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango, cuyo objetivo fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad, con base a los resultados, estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral

en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario.

Fuentes, concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad y recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

En cuanto a los resultados específicos se puede destacar que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos. Asimismo, según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

Barba Briceño, L. (2011) en su estudio de doctorado sobre los factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas de la APC- SUR, llega a las siguientes conclusiones:

El mejoramiento del clima organizacional de una institución educativa depende de un manejo adecuado y productivo de los docentes. El ambiente laboral, el reconocimiento docente y la supervisión docente predicen la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas adventistas de la APCSUR, para que la labor educativa sea más gratificante para su personal docente.

La mayoría de los docentes se encuentra satisfecha con los valores que se practican y con la autonomía para trabajar. La satisfacción de los maestros es buena, mejoraría más si mejoran sus salarios y si sus directivos proveyeran un mejor reconocimiento, una cantidad considerable (entre 20% y 30%) de docentes nunca ha recibido reconocimiento alguno de los administradores, de colegas, de padres de familia ni de alumnos.

En relación con el factor trato justo y equitativo, los docentes, al parecer, no perciben discriminación religiosa, ni de género, ni social ni económico, además tienen las mismas oportunidades de asistencia a cursos de capacitación, y la misma autonomía para trabajar.

Nacionales:

Olivares (2005) en su trabajo de investigación *Satisfacción laboral del personal docente del Departamento Académico de la Clínica Estomatológica de la Facultad de Estomatología Roberto Beltrán Neira de la Universidad Peruana Cayetano Heredia en el mes de febrero del 2005*, realizado con el objetivo

determinar la satisfacción laboral del personal docente evaluando la Satisfacción Laboral mediante los factores institución, remuneración, tensión laboral y condiciones laborales, presenta el siguiente resultado:

La Satisfacción Laboral por la institución fue buena. La satisfacción laboral por la remuneración, tensión laboral y condición laboral fue regular. Se obtuvo además que la satisfacción laboral global fue regular.

González, Sánchez y Ochoa-Vigo (2008), en su trabajo de investigación *Determinantes de la satisfacción en el trabajo de las enfermeras comunitarias de la DISA V, Lima Ciudad*, publicada en la Revista Enfermería Herediana, presentan las siguientes conclusiones:

Con respecto a los factores determinantes y el nivel de la satisfacción en el trabajo, en la remuneración económica percibida por las enfermeras, se identificó que 49,4% se encontraba medianamente satisfecho.

Con relación al tercer factor, Relaciones Interpersonales, un alto porcentaje de las enfermeras refirió sentirse medianamente satisfecho (61,2%), tomando en cuenta la necesidad de trabajar en equipo para atender a los pacientes. Sin embargo, se destacó que la relación con los jefes inmediatos no era satisfactoria (20,2%), esto podría deberse al ejercicio de una relación vertical en vez de horizontal, pues ésta última promueve un grado razonable de socialización, contribuyendo a aumentar la dedicación y compromiso al trabajo (22%), es decir, que al sentirse en un ambiente de igualdad el trabajador aumentará su capacidad de liderazgo y creatividad.

Como último factor relacionado, el Reconocimiento Laboral obtuvo el mayor porcentaje en la condición medianamente satisfecho (62,9%) en comparación con los otros factores evaluados. Aunque, en el estudio realizado en Piura (20) este porcentaje fue menor (51%). Se destaca que 18,5% de las enfermeras en el presente estudio, refirió estar insatisfecha, lo que puede estar relacionado con la falta de reconocimiento por parte del jefe, supervisor o institución, tal como lo analizado anteriormente en el factor Relaciones Interpersonales.

Pérez y Rivera (2013) en su trabajo de investigación *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*, muestran el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013, señalan que los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del nivel medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Entre los resultados específicos podemos destacar:

Existe un nivel medio o moderado de clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013.

En lo que respecta a la dimensión de Involucramiento Laboral, los trabajadores del IIAP, percibe que se involucra en su trabajo con compromiso para superar los obstáculos, con unas relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo.

En lo que respecta a la dimensión de Supervisión, los trabajadores del IIAP, perciben que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; confían en sus trabajadores y delegan funciones acordes a las necesidades institucionales.

En cuanto a la dimensión de comunicación, los trabajadores del IIAP, perciben fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Tienen acceso a la expresión de sus necesidades y a la retroalimentación de sus competencias. Poseen motivación de logros.

En las Condiciones laborales, los trabajadores del IIAP, perciben como a una Institución que practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos.

En la dimensión Autorrealización, los trabajadores del IIAP, perciben a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Su régimen laboral facilita flexibilizar sus perfiles de puestos acorde sus necesidades institucionales, su intención es dar valor a las competencias y cubrir mayores expectativas laborales.

Alva y Juárez (2014), en su trabajo de investigación *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de trujillo-2014*, cuyo propósito fue establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad concluyen.

Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.

Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

Alva y Juárez, señalan que las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°

Ruiz (2014), en su trabajo de investigación *Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión*, Presenta las siguientes conclusiones:

La institución presenta serias debilidades respecto al desarrollo del personal sin cargos de confianza: el nivel académico alcanzado no ha mejorado, no se promueve la asistencia a cursos técnicos y/o diplomados ni a eventos menores de capacitación, la institución no aporta al financiamiento de cursos de actualización, no promueve la realización de estudios durante la etapa laboral, también presenta debilidades con los trabajadores con cargos de confianza en cuanto al desarrollo de personal. El nivel de instrucción alcanzado actualmente no se mejoró respecto al que se tenía al ingresar a laborar a la institución.

La institución presenta debilidades referentes a la satisfacción laboral en los trabajadores sin cargos de confianza, estas son el nivel de satisfacción con variedad de tareas del puesto de trabajo es bajo, falta reconocimiento de sus superiores, no tienen libertad suficiente para elegir sus propios métodos de trabajo, no se brinda oportunidad para desarrollar sus capacidades, no tiene muchas posibilidades de ser ascendido, falta de atención por parte de superiores a sus sugerencias.

Cerca de la mitad de los trabajadores con cargos de confianza (46%) en promedio califica el desarrollo personal como bueno, mientras que el 50% de trabajadores sin cargo de confianza califica el desarrollo personal como deficiente. En promedio los trabajadores con cargos de confianza el 39% se encuentran muy satisfechos, por su parte el 51% de trabajadores sin cargo de confianza se encuentran muy insatisfechos.

Locales:

Vigo (2012), en su tesis de maestría, *Factores internos que influyen directamente en el desempeño laboral de COFOPRI – Zonal Cajamarca*, en lo que respecta a

los factores internos que influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, los resultados del estudio concluyen lo siguiente:

El 32% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con las condiciones físicas del trabajo como la oficina y su distribución y el 38% están moderadamente satisfechos en relación a la factibilidad para aplicar y desarrollar sus habilidades y aptitudes en las actividades laborales.

El 47% de los trabajadores creen que lo más importante para su compañero de trabajo es la estabilidad, sentirse seguro en su puesto actual y que las políticas de la institución no lo permiten por cuanto los contratos se realizan cada tres meses y por modalidad CAS, el 36% creen moderadamente importante para su compañero de trabajo la retribución equitativa al esfuerzo y al trabajo.

El 71% de los trabajadores están de acuerdo que las prácticas de la organización, por lo común, alientan la creatividad, y que no están limitados por las normas y reglamentaciones.

Velásquez (2013), en su tesis de maestría, *Clima Organizacional y los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca*. Analiza una serie de factores relacionados con la satisfacción laboral (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales) y el clima organizacional (condiciones físicas, benéfico laboral, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.).

Entre las conclusiones de este trabajo podemos anotar que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, respecto al clima organizacional

y satisfacción laboral, se ubican en un nivel de indeciso, debido a la falta de fortalecimiento de las políticas admirativas, así como relaciones sociales, los beneficios sociales no son reconocidos al personal bajo las modalidad de contrato CAS, el desempeño de las tareas es débil, se puede observar un predominio de la dimensión de desarrollo personal.

Se determina que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, por ello, los resultados permitirán a los funcionarios fortalecer sus capacidades para desarrollarse y contribuir con un servicio de calidad a la comunidad.

Villanueva (2015). Desarrolla la tesis de maestría, *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, con el propósito de analizar la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la MPC.

Los resultados reflejan que la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores fue calificada entre bueno y regular de igual manera fue calificada la satisfacción laboral, los factores clave que constituyen el clima organizacional en la MPC son la comunicación, condiciones laborales, estrés involucramiento laboral, relaciones sociales y las relación con la autoridades y los relacionados con la satisfacción laboral más importantes fueron autorrealización beneficio laboral condiciones de trabajo y desarrollo personal

Los factores del clima organizacional con más elevada y reducida calificación fueron el estrés que afecta al 72% y la percepción sobre los jefes que afecta al 32% de la muestra.

En la variable satisfacción laboral, los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, consideran al factor condiciones físicas con el mayor porcentaje de satisfacción (49%), en cambio al beneficio laboral con la menor calificación (16%).

2.2. Marco teórico.

2.2.1. TEORÍA DE MASLOW - 1943

Hitt, Black y Porter (2006), señalan que las cinco necesidades en la jerarquía de Abraham Maslow (comenzando por las más importantes) son:

- Fisiológicas: Las necesidades más básicas y esenciales de la vida, como aire, agua, alimento, abrigo, etcétera.
- Seguridad: Las necesidades de sentirse seguro y no ser amenazado por las circunstancias del entorno que podrían comprometer la existencia del individuo.
- Sociales (de pertenencia): Las necesidades de ser amado, interactuar y relacionarse con la gente, y ser aceptados por ésta.
- Autoestima: La necesidad de un sentimiento de valía y capacidad individuales, así como de su reconocimiento por la demás gente.
- Autorrealización: La necesidad de estar satisfecho personalmente, para tener un sentimiento de logro y éxito y, especialmente, de desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos con un nivel alto.

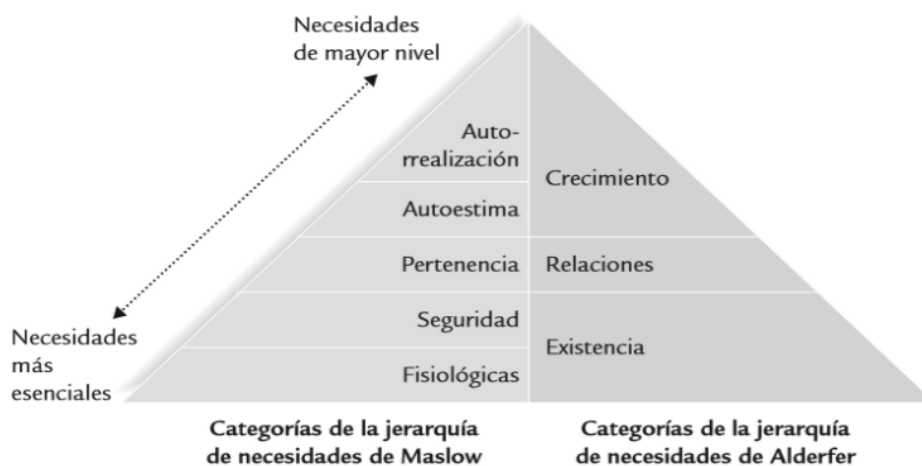
Para Hitt, Black y Porter, La esencia de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es que un individuo está motivando para satisfacer primero sus necesidades más básicas o más potentes (como las fisiológicas) y después, si éstas se satisfacen, se dirige al siguiente nivel superior.

Esta teoría contribuye con el trabajo de investigación, por cuanto se estudia la percepción de la satisfacción, y está relacionada con la concentración de los esfuerzos en las necesidades de los niveles más altos, provenientes de los factores relacionados con la Dirección, pero según esta teoría cuando las necesidades básicas se ven amenazadas, entonces es probable que de nuevo se concentren en esas necesidades de menor nivel.

2.2.2. TEORÍA DE LA PIRÁMIDE ERG DE ALDERFER. (1972)

Hitt, Black y Porter (2006), señalan que una variación simplificada de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow fue desarrollada por psicólogo Clayton Alderfer. Su versión alternativa, denominada teoría de ERC (existencia-relaciones-crecimiento), redujo a tres los cinco niveles de Maslow, contribuyendo con un pensamiento más directo sobre la jerarquía de las necesidades. Aunque comparte muchas semejanzas con la teoría original de Maslow, la teoría de ERC difiere en algunos aspectos. Por ejemplo, considera que varios niveles de necesidades podrían activarse al mismo tiempo, por lo que un nivel inferior no tiene que estar completamente ni casi satisfecho, antes de aspirar a cubrir una necesidad de nivel más alto.

Figura 1. Categorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow y de Alderfer



Fuente: Hitt, Black y Porter (2006)

La versión de Alderfer sugiere que, aunque se haya cubierto una necesidad de nivel inferior, un individuo podría volverse y centrarse en ese nivel si se frustra al intentar satisfacer una de nivel más alto. Así, un empleado que no puede alcanzar las oportunidades para el crecimiento personal, porque se mantiene realizando tareas rutinarias asignadas, quizá se concentre en socializar más en el trabajo y en obtener aún más satisfacción (que antes) de la necesidad de relaciones.

Esta teoría, contribuye a la investigación, por cuanto representa una alternativa interesante respecto de la más complicada versión de Maslow; sin embargo, es importante señalar que ambas teorías se centran en el intento de las personas por satisfacer los tipos particulares de necesidades, en este caso las necesidades de satisfacción respecto a la dirección ejercida sobre los docentes y trabajadores administrativos en estudio.

2.2.3. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACEY ADAMS (1960)

Hitt, Black y Porter (2006), respecto a la Teoría de la equidad desarrollada a principios de la década de 1960 por el psicólogo Stacy Adams, señalan que esta teoría propone que los individuos compararán sus circunstancias con las de otras personas, y que tales comparaciones podrían motivar cierta clase de conducta.

La teoría de la equidad, considera que la gente sabe qué clase de esfuerzo y habilidades pone en sus empleos y qué clase de remuneración (sueldo, promociones, etcétera) recibirán a cambio. La teoría también supone que quizá los individuos compararán a) sus razones de aportación y remuneración, con b) las razones de otra gente similar como sus colegas o conocidos (dentro o fuera de la organización). Tales comparaciones determinan si el individuo se siente tratado equitativamente. El principio más importante es que si las comparaciones dan lugar a sensaciones de injusticia a favor de otras personas, el individuo que hace la observación estará motivado para intentar tomar medidas buscando reducir tales sensaciones. (Además, debería señalarse que las comparaciones también podrían originar sensaciones de injusticia que favorezcan al observador). En este caso, el individuo tomaría medidas, como aumento real o ficticio de su propia aportación, para reducir la injusticia percibida. Sin embargo, la creencia más común es que este tipo de situación, en que el observador compara su razón de aportación y remuneración con la de los demás, y percibe una situación favorable, ocurrirá con relativamente poca frecuencia. La teoría de la equidad indica que los individuos tienen

diferentes maneras de reducir la percepción de que otros “lo estén haciendo mejor” que ellos. Una forma es buscar aumentar su propia remuneración, logrando un aumento de sueldo o una promoción. Otra respuesta sería disminuir su aportación, por ejemplo, intentando poner menor esfuerzo en la tarea y recibir el mismo nivel de remuneración, si es posible. Una tercera acción sería dejar su situación actual de manera que puedan obtener una nueva razón de remuneración/aportación. Si la gente no cree que se le está recompensando equitativamente; es decir, si no considera que está obteniendo “justicia distributiva” (en la terminología de los científicos sociales), tiene otras maneras de enfrentar la situación. Simplemente cambiarían el objeto de su comparación, buscando compararse con personas diferentes, por ejemplo, con los vecinos en vez de con los compañeros de trabajo, pues creen que aquéllos tienen razones más similares a las suyas. Esto no implica ningún cambio de comportamiento sino tan sólo un cambio en la forma de percibir una situación.

Esta teoría contribuye con el trabajo de investigación, por cuanto los docentes y trabajadores administrativos pueden evaluar su aportación y su remuneración comparándolas con las de otras facultades y Universidades aun cuando en el sector público existen niveles de remuneraciones, se dan casos en los que docentes por ocupar puestos claves reciben más beneficios.

2.2.4. TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG. 1966

Chiavenato (2011), señala respecto a la Teoría de los dos factores de Herzberg que en tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las

diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos: se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes: condiciones de trabajo y bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto, relaciones con los colegas. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) Factores motivacionales: se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Según Chiavenato, en esencia, la teoría de los factores afirma que: La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales, La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Esta teoría contribuye con el trabajo de investigación por ayudar a comprender que en la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por

aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. En este caso tratándose de profesores principales, por ejemplo, la satisfacción de necesidades de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional, respecto de los profesores auxiliares o contratados.

2.2.5. EL MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM.

1964

Chiavenato (2011) Señala que la teoría de motivación de Victor H. Vroom se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- a. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.

Los objetivos individuales o personales pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo

- b. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos.

Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su

necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.

- c. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Según Chiavenato, Para explicar la motivación para producir. Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines.

Esta teoría contribuye con la investigación por cuanto permite relacionar los factores estudiados con los objetivos individuales o personales, que pueden incluir, libertad para trabajar, dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento, trabajo interesante y otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

2.2.6. TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS DE McCLELLAND 1962

La teoría de las necesidades adquiridas es otra teoría del contenido que se centra en necesidades y que fue desarrollada por el psicólogo estadounidense David McClelland.

Hitt, Black y Porter (2006), señala respecto a esta teoría, que ésta se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven “predisposiciones duraderas” de los individuos, casi como si fueran rasgos de la personalidad, y que se pueden estimular o activar usando las señales adecuadas del entorno.

McClelland consideraba tres de tales necesidades como especialmente importantes: afiliación, poder y logro. No obstante, la mayoría de la atención que otros investigadores han dado a la teoría de las necesidades adquiridas se ha concentrado en la necesidad de logro.

Según Hitt, Black y Porter, en la teoría de McClelland, un individuo con una necesidad de logro alta es alguien que generalmente se esfuerza por alcanzar el éxito y cumplir las metas en situaciones laborales (sin embargo, ello no necesariamente sucede en otro tipo de situaciones). Los datos recabados en la investigación de McClelland y sus colegas indican que los individuos con una necesidad de logro alta prefieren:

- Trabajar en actividades con una dificultad moderada.
- Correr riesgos moderados.
- Asumir la responsabilidad personal por sus acciones
- Recibir retroalimentación específica y concreta sobre su desempeño.

En otras palabras, una necesidad de logro alta y retos buscan desafíos reales, no imposibles. Desde una perspectiva administrativa, la teoría de McClelland es muy importante porque sugiere que la necesidad de logro puede incrementarse a través de una capacitación “adecuada”, es decir, mostrando a la gente cómo reconocer y responder a las señales que se presenten para alcanzar el logro. Esa característica de la teoría ha demostrado ser bastante controversial, ya que muchos expertos dudan del grado en que los cambios permanentes en la necesidad de logro pueden fomentarse con la capacitación.

Esta teoría contribuye con la investigación por cuanto postula que las necesidades adquiridas se relacionan con el logro, y este hecho se refleja en que los docentes desean lograr los ascensos hacia mejores escalas remunerativas, este deseo podría recibir la influencia, de aspectos como el cambio de las actitudes hacia las condiciones laborales y económicas.

2.2.7. TEORÍA BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE HACKMAN Y OLDHAM.

La teoría formulada por Richard Hackman y G.R. Oldham (1976) como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los trabajadores. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecte a todos los trabajadores de la misma manera. Algunos trabajadores sienten más necesidad de desarrollo que otros. Los primeros parecen experimentar una influencia mayor ante los cambios en las características del puesto. Estos cambios no repercuten

directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, debe atribuirse a las experiencias subjetivas del trabajador frente a ellas. La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tengan sentimientos agradables.

En este caso la teoría basada en las características del puesto de trabajo, contribuye a la investigación porque ayuda a comprender que pueden existir características específicas del trabajo, causantes de un aumento en la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo, todo ello a condición de que el sujeto perciba factores favorables de satisfacción, relacionados con la dirección ejercida.

2.2.8. TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE MCGREGOR.

Hitt, Black y Porter (2006), manifiesta que, las creencias sobre la naturaleza del hombre que tienen distintos grupos también son diferentes. Para algunas culturas el ser humano es esencialmente bueno, mientras que para otras es inherentemente malo. Desde luego, la influencia directa de tales categorías de creencias se observa en las distintas organizaciones. Douglas McGregor captó muy bien tal noción en su libro clásico *The Human Side of Enterprise* (El lado humano de las organizaciones).

Hitt, Black y Porter (2006) señala que, en su texto, McGregor sostiene que cada administrador responde a una teoría, o conjunto de supuestos, acerca de la gente. La Teoría X considera que al individuo promedio le disgusta

el trabajo de manera inherente y que lo evitará siempre que sea posible. Por lo tanto, los administradores que aceptan este enfoque creen que las personas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazada con sanciones, con la finalidad de que se esfuercen por lograr los objetivos organizacionales. Si en una organización hay suficientes administradores que compartan dichos supuestos, la organización tendrá, en consecuencia, sistemas de monitoreo y manuales detallados que describan de manera exacta los trabajos que deben realizar los empleados y la forma en que deben efectuarlos. Por el contrario, la Teoría Y supone que para el hombre el trabajo es algo tan natural como el juego o el descanso. Por ende, los administradores que consideran la validez de este enfoque piensan que los empleados ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos con los cuales se comprometen.

Esta teoría contribuye con la investigación, por cuanto el compromiso con los objetivos es una función de la recompensa que se asocia con el logro de los mismos y la satisfacción laboral, y que ante ello existen dos posibilidades, que a los docentes y trabajadores administrativos les disguste el trabajo de manera inherente y que trate de evitarlo o que el trabajo sea algo tan natural como el juego o el descanso.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Dirección.

Después de que se ha contratado y presentado a alguien que va a trabajar en una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que se persigan y alcancen las metas

organizacionales. Ésta es la función de dirección propia de la gerencia. Es una función importante ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etcétera. Además, se necesitan líneas de comunicaciones efectivas y eficientes. En ocasiones, es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas y por qué hacen tal o cual cosa. (Robbins. y Coulter, 2010, p. 279)

Según Chiavenato (2011), el ser humano responde a distintos tipos de estrategia de dirección, lo cual depende de sus propias motivaciones y capacidades, y de la naturaleza de su labor. No existe estrategia de dirección que sea correcta porque favorezca a todos en todo momento.

2.3.1. Dirección Ejercida.

Para Maristany, 2007, la Dirección es la forma en que la supervisión inmediata ejerce controles sobre el puesto a analizar. Se debe considerar hasta dónde se fijan los métodos, se establecen los resultados buscados, se controla la marcha del trabajo o se corrigen los errores.

La Dirección en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y administrativas es ejercida desde el Decanato, a través del Decano, que es la máxima autoridad de gobierno de la Facultad, y por las Escuelas Profesionales y Departamentos Académicos, ambos dirigidos por un Director.

La Dirección, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y administrativas, se rige por la Ley Universitaria, Estatuto, Reglamentos y Directivas, en los que establece las atribuciones de Directivos, Docentes y Trabajadores Administrativos.

2.3.2. Satisfacción.

Según Maristany (2007) la satisfacción está relacionada con el cumplimiento de las expectativas. Una persona con expectativas muy altas estará insatisfecha hasta que las pueda cumplir. En cambio, si sus expectativas están más de acuerdo con su situación, entonces se sentirá más satisfecha. La satisfacción depende de una cantidad de elementos que pueden activarla. Nuestras reacciones pueden ser negativas, si, por ejemplo, nuestro equipo de fútbol perdió y estamos insatisfechos, o pueden ser positivas por un examen aprobado, una buena comida, una buena relación sentimental o una celebración, y entonces nos sentimos satisfechos. En la relación entre satisfacción y actitud, la tendencia es a tener una actitud positiva cuando estamos satisfechos y negativa si nos sentimos insatisfechos. Pero puede ocurrir que estemos satisfechos y tengamos una actitud negativa (por ejemplo, con una persona que no nos gusta), y también que estemos insatisfechos, pero tengamos una actitud positiva (por ejemplo, cuando perdió nuestro equipo de fútbol, pero trabajamos con actitud positiva).

2.3.3. Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Aunque la satisfacción en el trabajo es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que interesa a muchos gerentes porque es más probable que los empleados satisfechos se presenten a trabajar y permanezcan en una organización. (Robbins y Coulter, 2005. p 343)

Según Robbins y Coulter, una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo.

Para Maristany (2007), por todo esto, en definitiva, es conveniente tratar de desarrollar la satisfacción en el personal, sin equivocarnos respecto del resultado que lograremos. Por otra parte, la satisfacción es algo dinámico y oscilante. Si la graficáramos, sería una onda sinuosa, que en algunas personas se manifestaría como una oscilación pequeña y en otras mostraría grandes picos y valles. En algunas estaría siempre en la zona de la satisfacción, en otras, siempre en la zona opuesta, y en la mayoría variaría entre una zona y otra. Por esto no hay que darle demasiada importancia al hecho de que veamos oscilar la satisfacción de algunas personas: es natural. Respecto del trabajo en particular, un asunto de mucha importancia es si la persona está a gusto en su puesto. El estar a gusto es algo totalmente subjetivo. Muchas personas ocupan puestos muy limitados y lo hacen con satisfacción mientras que otras van a trabajar en posiciones

aparentemente interesantes pero que no son de su gusto, y entonces se muestran insatisfechas.

2.3.4. Satisfacción y productividad.

Al respecto Robbins y Coulter (2005) señalan que, durante una buena parte del siglo XX, los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos; los gerentes asumieron que, si sus empleados estaban satisfechos con sus trabajos, esa satisfacción se traduciría en trabajar con empeño. Pero esa creencia por lo general es falsa. A nivel individual, la investigación sugiere que lo contrario es más exacto, es decir, que la productividad conduce a la satisfacción en el trabajo; sin embargo, si analizamos el nivel organizacional, la relación original entre satisfacción y productividad recibe más apoyo.

Cuando se reúne información sobre satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con menos empleados satisfechos. Así que, aunque no podemos decir que un trabajador feliz es más productivo, podría ser cierto que las organizaciones felices son más productivas.

2.3.5. Satisfacción y rendimiento.

Maristany (2007) señala que, en el campo de la empresa, se debe considerar que no hay correlación entre satisfacción y rendimiento. Una persona satisfecha puede rendir bien o no. Una persona que rinde bien puede estar satisfecha o no. Alguien que no ha conseguido lo que esperaba

de su trabajo puede hacerlo con más ahínco para lograr ese resultado; en cambio, alguien muy satisfecho puede ser absolutamente ineficaz. En consecuencia, parece que no tiene mucho sentido trabajar desde la organización para lograr la satisfacción de los empleados ya que, en definitiva, no está en relación con los resultados. En las encuestas al personal, las preguntas sobre satisfacción o sus sinónimos no agregan elementos que ayuden a acciones futuras.

2.3.6. Dirección y satisfacción

Según Maristany (2007), El trato del supervisor que no es considerado bueno nos permite enfocarnos en el entrenamiento de los supervisores, en la consideración de un conflicto concreto. La insatisfacción o la moral baja nos dejan en el aire, no nos permiten enfocarnos. Ahora bien, si la satisfacción no tiene correlación con los resultados y si el uso de preguntas sobre el tema en las encuestas no es realmente útil, ¿para qué buscamos que las personas estén satisfechas y cómo detectamos la falta de satisfacción? En primer lugar, hay que distinguir entre resultados y ambiente. Es cierto que el buen ambiente entre las personas no asegura buenos resultados, pero no hay duda de que el conflicto garantiza malos resultados. En consecuencia, mantener bajo el nivel de conflicto es una buena base para trabajar, a partir de allí, en busca de buenos resultados. En segundo lugar, lo relevante no es detectar la satisfacción sino el conflicto. Cuando hacemos una encuesta, lo más importante es descubrir dónde están las dificultades para ayudar a que la rueda funcione. El conflicto podría estar en la tecnología inadecuada y en las relaciones entre grupos, entre

personas y con los superiores; es decir, el conflicto se encuentra en las relaciones que nos impiden disponer de los elementos para cumplir con nuestros objetivos. Por otra parte, estas relaciones pueden estar en el plano tecnológico y en el económico, pero estos dos elementos dependen del hombre y no viceversa. En los últimos años, las nuevas tecnologías han permitido comprobar que una persona en un garaje, sin dinero, puede llegar a ser un multimillonario gracias a su capacidad técnica y a sus habilidades gerenciales.

2.3.7. Factores de satisfacción relacionadas con la dirección.

Libertad para trabajar. Maristany (2007) señala que, en la actualidad, el enriquecimiento del puesto está estrechamente relacionado con la tendencia a eliminar niveles en las organizaciones. Es un requisito de las organizaciones con pocos niveles que las personas tengan gran autonomía de acción y conozcan los procesos de una manera suficientemente completa como para poder intervenir en ellos y actuar en consecuencia. Una empresa en verdad moderna, donde se apliquen los principios de pocos niveles y de autonomía, el problema, más que en la motivación, puede estar en el exceso de trabajo que significa tener no solamente más trabajo sino de mayor nivel. En los casos de otro tipo de empresas donde las personas siguen manteniendo puestos de poca libertad de acción y muy estructurados, resulta muy útil ya que otorgaría mayor autonomía a las personas y esto significaría modificaciones en la organización.

Respecto a la libertad para el trabajo Robbins y Coulter (2005) señala que la autonomía es el grado en el que un empleo proporciona libertad,

independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.

La libertad para trabajar, se resume en la oportunidad que tienen los subordinados (en caso en estudio los docentes y los trabajadores administrativos) de realizar el trabajo sin extrema dirección (en el caso en estudio el Decano y los Directores)

Información. Según Robbins y Coulter (2005) los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información. La comunicación engloba tanto la comunicación interpersonal, la comunicación entre dos o más personas, y la comunicación organizacional, todos los patrones, redes y sistemas de comunicación en una organización. Ambos tipos son importantes para los gerentes.

El presente estudio abarca la información que reciben los subordinados (docentes y los trabajadores administrativos) para realizar el trabajo, así como la información institucional que se le proporcionen los Directores.

Reconocimiento. Respecto de la necesidad de reconocimiento Maristany (2007), manifiesta que el manager puede: dar un trato equitativo, lo que no significa igualitario, sino aplicando las mismas normas para todos. Señala que la remuneración es, en general, un fuerte signo de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa; también lo son la evaluación de desempeño y las oportunidades de promoción o entrenamiento, por lo que manejar estas situaciones con claridad y con equidad es fundamental.

Según Maristany, existe otro aspecto al que no se le suele dar importancia es que se dé reconocimientos por los trabajos realizados, sin que esto significa estar repartiendo felicitaciones todo el día, señala que, a veces un simple gesto basta para que una persona reciba el mensaje de que está haciendo las cosas bien y que le son reconocidas.

Robbins y Coulter (2005) señala que la retroalimentación es el grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

El reconocimiento por el trabajo realizado, para la entidad estudiada, es independiente de las remuneraciones y puede comprender halagos, estímulos y premios que reciben los docentes y trabajadores administrativos por destacarse en su trabajo.

Recompensas por el trabajo. Según Maristany (2007) Cada empresa tiene sus códigos de recompensas y castigos. Las recompensas pueden figurar en la cartelera del mes, recibir un aumento de sueldo o una gratificación, ser invitado por el jefe, ser ascendido. Señala que resulta interesante observar por qué se dan recompensas. Lo mismo ocurre con los castigos que cada empresa establece y que tienen formas diferentes, en tiempo e intensidad.

Robbins y Coulter (2005) señalan que desde el punto de vista de la motivación, el modelo de las características del empleo, sugiere que las recompensas internas se obtienen cuando un empleado aprende

(conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que se ha desempeñado bien personalmente (responsabilidad experimentada por medio de la autonomía del trabajo) en una tarea por la que se preocupa (significado experimentado a través de la variedad de destrezas, la identidad de las tareas y la importancia de las tareas). Cuanto más caractericen a un empleo estas tres condiciones, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado.

Retroalimentación del trabajo. La retroalimentación permite a los empleados saber qué tan bien se desempeñan en sus trabajos y si su desempeño está mejorando, se está deteriorando o permanece constante. De manera ideal, los empleados deben recibir retroalimentación sobre su desempeño, directamente, conforme realizan sus trabajos, en vez de recibirla de los gerentes en forma ocasional.

Según Maristany (2007) En el trabajo enriquecido, la persona tiene conocimiento del resultado de su tarea, sea porque se lo proporciona la tarea misma o porque recibe información de sus superiores. Esta información debe llegarle en forma permanente y clara, y tiene que permitirle mejorar su actuación si fuera necesario.

La retroalimentación del trabajo realizado, en la entidad estudiada, se refiere a la información que recibe el docente y el trabajador administrativo, sobre los logros alcanzados y los no alcanzados respecto a su trabajo.

Oportunidad para desarrollar capacidades. Chiavenato (2011) señala que las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema del área de RH es tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno. Como las organizaciones constan de personas, el estudio sobre ellas es fundamental para el área de RH.

Según Chiavenato (2011), Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:

1. Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos de una organización. Comprende la habilidad de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al valorar un problema estratégico o un obrero al estimar el efecto de una falla mecánica).
2. Capacidades colectivas: son las que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos ad hoc.
3. Capacidades del nivel corporativo: son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización. (Chiavenato, 2011, p. 85)

Posibilidades de ser ascendido. Según Chiavenato, (2011), la posibilidad de ascenso se basa en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas

más complejos con ayuda de la tecnología de la información: con inventarios y registros que ofrecen datos como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

Productividad del subordinado. En el presente estudio, se refiere al interés de los subordinados (docentes y trabajadores administrativos) para alcanzar la productividad debido a la dirección ejercida.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados. (Robbins y Coulter, 2005, p. 35)

Motivación. Según Valera (2013), una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

2.4. Definición de términos básicos

Decano

El Decano es la máxima autoridad de gobierno de la Facultad, y la representa ante el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria, conforme lo dispone la Ley Universitaria y el presente Estatuto. Ejerce el cargo a dedicación exclusiva. Puede desarrollar actividades lectivas con un máximo de ocho horas semanales.

Dirección

Función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales, esta función involucra motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.

Para efectos del presente estudio, la dirección es ejercida por el Decano, el Director de Escuela Profesional y el Director de Departamento Académico.

Directivos

Son los que coordinan y supervisan el trabajo de otras personas de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

En el caso de estudio están constituidos por el Decano, los Directores de Departamentos Académicos y de los Directores de Escuelas Profesionales.

Director de Departamento Académico

Docente que dirige las unidades de servicios académicos que agrupan a docentes que cultivan la misma disciplina o disciplinas afines, con fines de docencia,

investigación, responsabilidad social universitaria y producción de bienes y servicios.

Director de Escuela Profesional

Docente que dirige la unidad académica encargada del diseño y actualización curricular de una carrera profesional, así como de dirigir su aplicación, para la formación y capacitación pertinente, hasta la obtención del grado académico y título profesional correspondiente. Las Escuelas Académico Profesionales pertenecen a las Facultades.

Personal Administrativo

Están constituidos por el personal no docente que presta servicios, de acuerdo a los fines de la universidad. Sus funciones están vinculadas a la realización de los servicios de carácter administrativo. Su clasificación se determina por las normas legales pertinentes.

Personal Docente

Docente universitario es el profesional o académico acreditado que cuenta con capacitación en pedagogía universitaria e investigación y que ha sido incorporado a la Universidad conforme a la Ley Universitaria, el Estatuto y el Reglamento de Ingreso a la Docencia, para cumplir las funciones que le están atribuidas por la Ley Universitaria, el Estatuto y el Reglamento General.

Satisfacción

En síntesis, la satisfacción es una sensación sobre el logro de las expectativas que no se correlaciona con los resultados, pero sí con los conflictos.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Para efectos de éste trabajo, la satisfacción en el trabajo estará determinada por la existencia positiva de componentes propios del ejercicio de la dirección relacionados con el desempeño del trabajo, libertad para trabajar, información, reconocimiento y recompensas por el trabajo realizado, retroalimentación del trabajo realizado y el ambiente de trabajo, creado por el superior (Directivos).

Subordinados

Personal que trabajan directamente en una labor o tarea y tienen a alguien que los supervisa o a quien reportar, en la entidad en estudio están conformados por los docentes y el personal administrativo.

Para el presente trabajo, los subordinados están constituidos por el personal administrativo y personal docente.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

La percepción de la satisfacción laboral se ve afectada por la dirección ejercida en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca.

3.2. Variables

Variable independiente:

Dirección ejercida. Función que implica motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal

Variable dependiente:

Satisfacción laboral. Conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Hipótesis	Definición Conceptual de las Variables	Variabes	Dimensión	Indicadores	Instrumento de Recolección
La percepción de la satisfacción laboral se ve afectada por la dirección ejercida en la en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca.	Dirección ejercida: Función que implica motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.	Dirección ejercida	Satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad para trabajar 2. Información 3. Reconocimiento por el trabajo 4. Recompensas por el trabajo 5. Retroalimentación del trabajo 6. Oportunidad para desarrollar capacidades 7. Posibilidades de ser ascendido 8. Productividad del subordinado 9. Motivación 10. Ambiente laboral creado por el directivo 	Encuesta/ Cuestionario Dirigida a los Directivos
	Satisfacción laboral: Conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.	Satisfacción laboral	Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad para trabajar 2. Información 3. Reconocimiento por el trabajo 4. Recompensas por el trabajo 5. Retroalimentación del trabajo 6. Oportunidad para desarrollar sus capacidades 7. Posibilidades de ser ascendido 8. Productividad del subordinado 9. Motivación 10. Ambiente laboral, resultado de las tareas 	Encuesta/ Cuestionario Dirigida a los Docentes y Trabajadores administrativos

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación del Proyecto

El proyecto se desarrollará en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca. Perú.

4.2. Métodos de investigación

El trabajo de investigación utilizará el Método Hipotético – Deductivo; como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010) este método se basa en hipótesis preestablecidas, medición de variables y su aplicación debe sujetarse al diseño preconcebido.

El estudio plantea una investigación no experimental, debido a que se evaluará la percepción de los directivos, los docentes y los trabajadores administrativos que laboran en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, en las condiciones existentes, la mismas que no estarán sujetas a ser manipuladas por el investigador: “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, P. 206)

4.3. Diseño de la investigación

Respecto al diseño, el estudio será transeccional y descriptivo. Transeccional, por cuanto las percepciones y los valores en que se manifiestan cada una de las variables estudiadas se dan en un sólo punto en el tiempo, lo que permitirá tener una valoración homogénea de la percepción de los directivos, los docentes y los trabajadores administrativos que laboran en la entidad estudiada, los cuales vinculan datos cuantitativos y cualitativos. Será descriptivo en tanto se busca describir y explicar la relación existente entre la gestión directiva y la satisfacción laboral.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En el presente trabajo de investigación se delimita al contexto local, con la finalidad de que los resultados contribuyan al conocimiento de las universidades, específicamente la facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, y abarcará un tiempo delimitado entre el septiembre y diciembre del 2016.

4.4. Población, muestra y unidad de análisis

La población está conformada por los Directores de las Escuelas Profesionales, los Directores de Departamentos Académicos y los Trabajadores Administrativos y Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad nacional de Cajamarca.

La muestra corresponde al total de la población y está conformada como sigue:

Decano	01
Directores de las Escuelas Profesionales	03
Directores de Departamentos Académicos	02
Trabajadores Administrativos	07
Docentes ordinarios	40

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Se utilizará una encuesta elaborada por el autor, con preguntas estandarizadas sobre la percepción de la satisfacción laboral, que se relacionan con la dirección ejercida, que se contrastarán desde la perspectiva de los directivos y docentes y trabajadores administrativos, con una escala de 4 valoraciones.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de información

Para el análisis de la percepción de la satisfacción de los directivos, los docentes y los trabajadores administrativos que laboran en la entidad estudiada, se tomará en cuenta la percepción cada grupo, lo que nos permitirá distinguir y confrontar los puntos de vista de los Directivos con los puntos de vista de los docentes y trabajadores administrativos (Subordinados).

Los gráficos se elaborarán utilizando el software utilitario Microsoft Excel, que permitirá contar con los valores cualitativos y cuantitativos de los resultados.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Título:								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento de recolección	Metodología	Población y muestra
¿Cuál es la percepción de la satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca?	<p>General Determinar la percepción de la satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.</p> <p>Específicos:</p> <p>a. Evaluar la percepción de directivos sobre satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.</p> <p>b. Evaluar la percepción de los docentes y trabajadores administrativos sobre satisfacción laboral respecto a la dirección ejercida, en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la UNC.</p> <p>c. Contrastar la percepción respecto a los factores de satisfacción relacionadas con la dirección, desde la perspectiva de los directivos, docentes y trabajadores administrativos.</p>	La percepción de la satisfacción laboral se ve afectada por la dirección ejercida en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas en la Universidad Nacional de Cajamarca	Independiente. Dirección ejercida	Satisfacción	1. Libertad para trabajar	Encuesta	Hipotético - Deductivo	Población y Muestra: Administrativos y docentes
					2. Información			
			Dependiente Satisfacción laboral	Dirección	3. Reconocimiento por el trabajo	Encuesta	Hipotético - Deductivo	Población y Muestra: Directivos Administrativos y docentes
					4. Recompensas por el trabajo			
					5. Retroalimentación del trabajo			
					6. Oportunidad para desarrollar capacidades			
					7. Posibilidades de ser ascendido			
					8. Productividad del subordinado			
					9. Motivación			
					10. Ambiente laboral creado por el directivo	Encuesta		
					1. Libertad para trabajar	Encuesta	Hipotético - Deductivo	Población y Muestra: Directivos Administrativos y docentes
					2. Información			
					3. Reconocimiento por el trabajo			
					4. Recompensas por el trabajo			
					5. Retroalimentación del trabajo			
					6. Oportunidad para desarrollar capacidades			
					7. Posibilidades de ser ascendido			
					8. Productividad del subordinado			
					9. Motivación			
					10. Ambiente laboral, resultado de las tareas	Encuesta/ Cuestionario		

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se evaluaron los factores de satisfacción relacionadas con la dirección ejercida, desde la percepción de los Directivos de la Facultad y los Docentes y Trabajadores Administrativos tomando en cuenta los siguientes factores de la escala de Likert.

En relación a la dirección ejercida los indicadores de libertad otorgada para trabajar, la entrega de información relacionada con el trabajo, los reconocimientos y recompensas y el tiempo dedicado al trabajador (ítems 1, 3, 5, 7, 9, y 11 de la encuesta), sustentarán la presencia de componentes de la dirección que afectan la satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos; del mismo modo, se evalúa respecto a estos mismos indicadores en los ítems 2, 4, 6, 8, 10 y 12, el grado de satisfacción del trabajador por la presencia de dichos componentes; se incluyen indicadores que reflejan el interés de los docentes y trabajadores administrativos para alcanzar los objetivos y la productividad (15, 16, 17 y 18), finalmente, los ítems 19 y 20, se relacionan con la causa de la satisfacción y la productividad en función de la presencia de una variable en la otra.

Escala de calificación de la presencia de los componentes de dirección: *Nunca, de 1.00 a 1.75; Casi nunca, de 1.75 a 2.50; Casi siempre, de 2.50 a 3.25; Siempre de 3.25 a 4.00.*

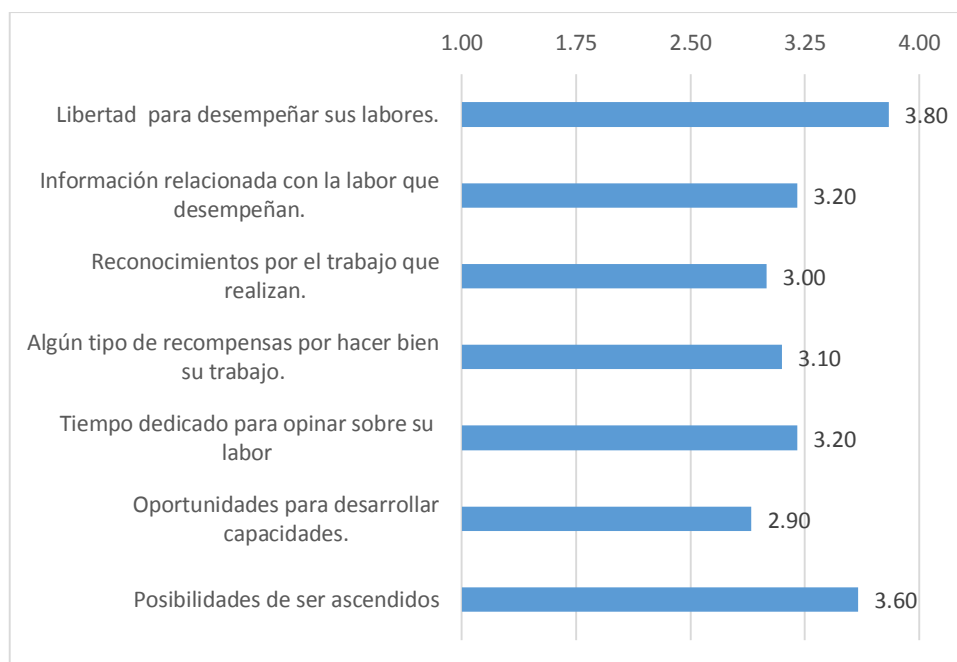
Escala de calificación de la percepción de la satisfacción: *Insatisfechos, de 1.00 a 1.75, Poco satisfechos, de 1.75 a 2.50; Satisfechos, de 2.50 a 3.25, Muy satisfechos, de 3.25 a 4.00.*

5.1. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN.

CUADRO N° 01. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
1	Libertad para desempeñar sus labores	3.80
3	Información relacionada con la labor que desempeñan	3.20
5	Reconocimientos por el trabajo que realizan	3.00
7	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	3.10
9	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	3.20
11	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.90
13	Posibilidades de ser ascendidos	3.60

FIGURA N° 01. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad – CECA

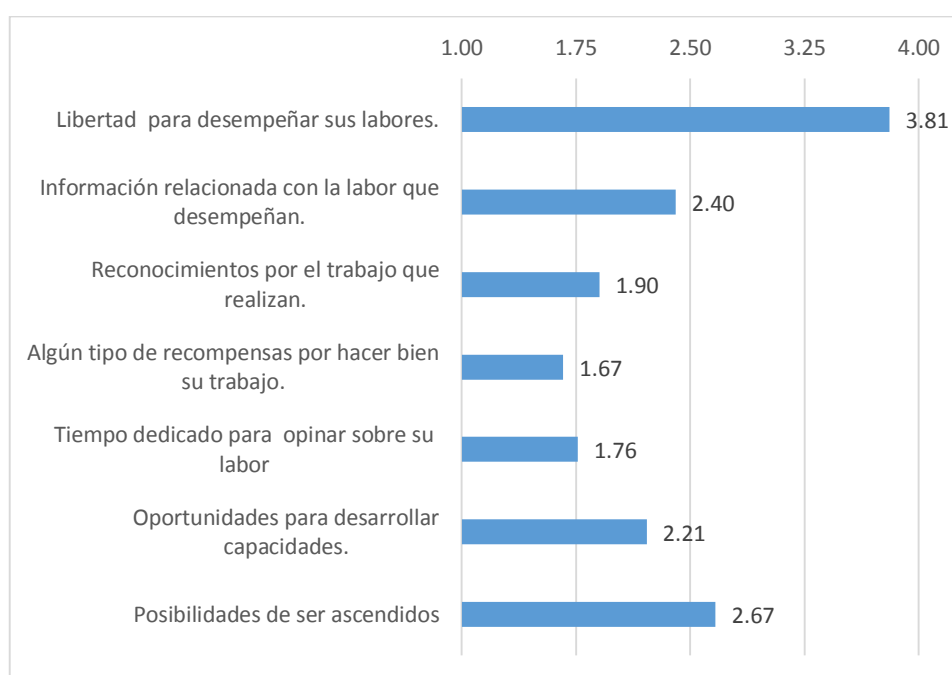


Respecto a los demás componentes evaluados, los directivos (Decano y Directores) señalan que están presentes casi siempre, con los siguientes calificativos promedios: Información relacionada con la labor que desempeñan 3.20, reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado 3.00 y 3.10 respectivamente, tiempo dedicado a los docentes y administrativos para opinar sobre el trabajo 3.20 y con el calificativo más bajo la oportunidades brindadas para desarrollar sus capacidades 2.90.

CUADRO N° 02. Percepción de los docentes respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
1	Libertad para desempeñar sus labores	3.81
3	Información relacionada con la labor que desempeñan	2.40
5	Reconocimientos por el trabajo que realizan	1.90
7	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	1.67
9	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	1.76
11	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.21
13	Posibilidades de ser ascendidos	2.67

FIGURA N° 02. Percepción de los docentes respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad - CECA



Respecto a la presencia del componente de dirección la libertad para desempeñar sus labores, los docentes manifiestan que éste está presente siempre y le otorgan un calificativo promedio de 3.81; las posibilidades de ser ascendidos obtuvo un promedio de 2.67 es decir los docentes consideran que este componente de dirección está presente casi siempre.

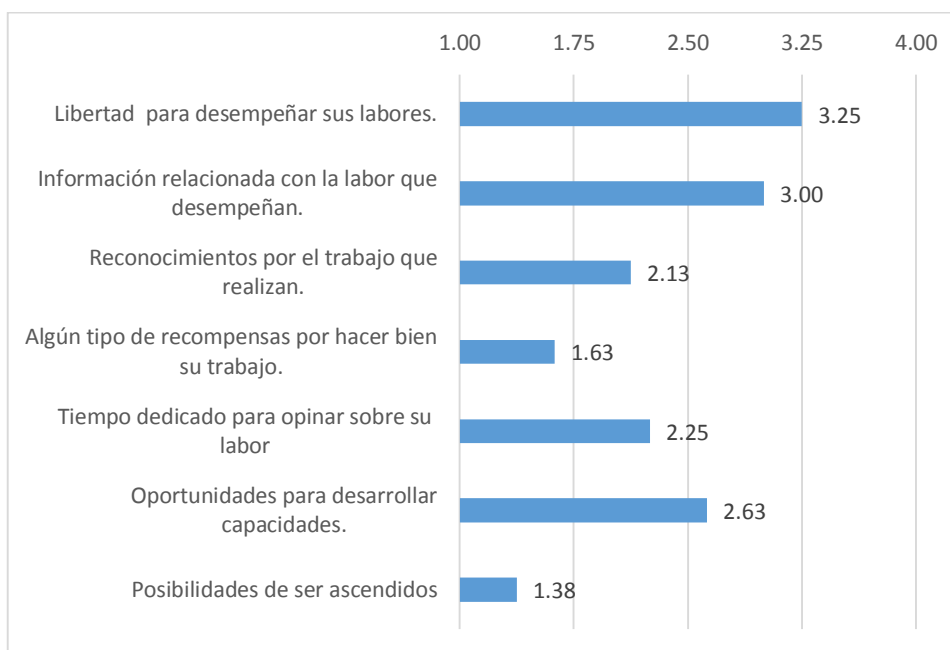
Los componentes de la dirección que los docentes consideran que casi nunca están presentes son la información relacionada con la labor que desempeñan (calificativo promedio de 2.40), oportunidades para desarrollar capacidades (calificativo promedio de 2.21), reconocimientos por el trabajo realizado (calificativo promedio de 1.90) y tiempo dedicado por el directivo para opinar sobre su trabajo (calificativo promedio de 1.76).

Algún tipo de recompensa por hacer bien el trabajo, es un componente de la dirección, que los docentes consideran que nunca está presente en la gestión directiva.

CUADRO N° 03. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia de los componentes de Dirección - Facultad – CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
1.00	Libertad para desempeñar sus labores	3.25
3.00	Información relacionada con la labor que desempeñan	3.00
5.00	Reconocimientos por el trabajo que realizan	2.13
7.00	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	1.63
9.00	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	2.25
11	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.63
13	Posibilidades de ser ascendidos	1.38

FIGURA N° 03. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia de los componentes de dirección - Facultad – CECA



Para los trabajadores administrativos, la libertad para desempeñar sus labores, la información relacionada con la labor que desempeñan y las oportunidades para desarrollar capacidades son los compontes de que consideran que casi siempre están presentes en la gestión directiva con calificativos promedio de 3.25, 3.00 y 2.63, respectivamente.

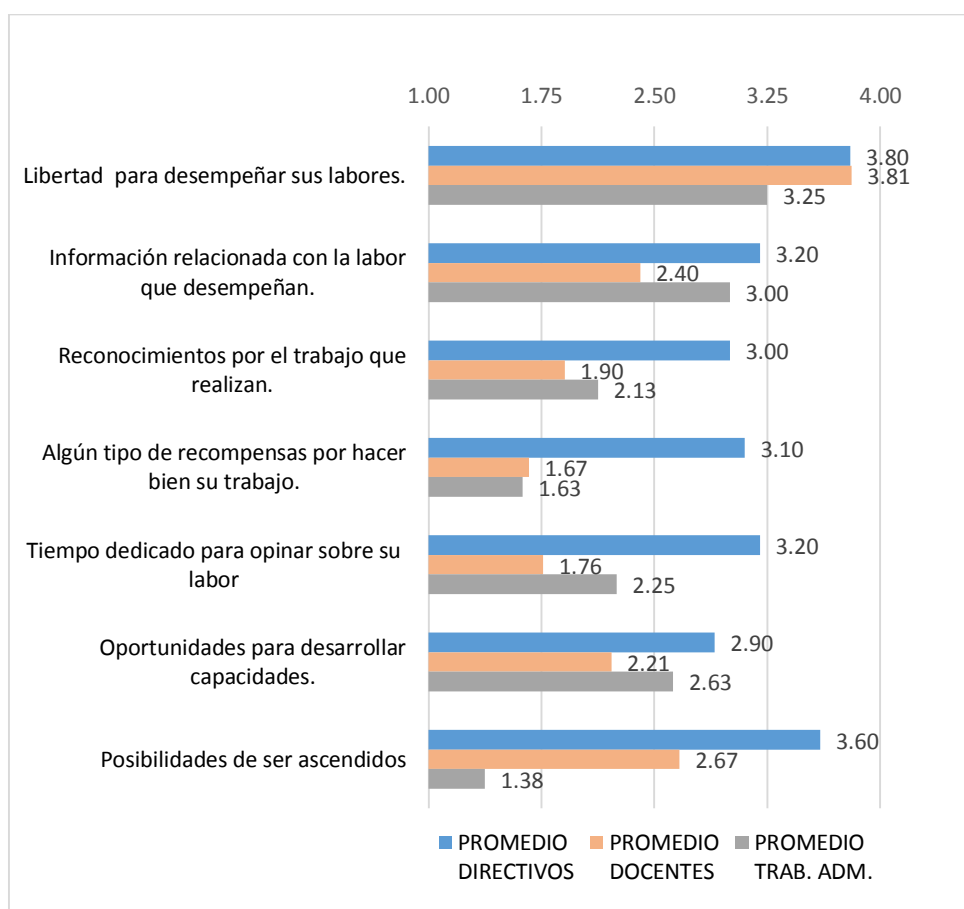
Los componentes de la dirección que los trabajadores administrativos consideran que casi nunca están presentes son el tiempo dedicado por el directivo para opinar sobre su trabajo (calificativo promedio de 2.25). reconocimiento por el trabajo realizado (calificativo promedio de 2.13).

Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo, con un calificativo de 1.63 y posibilidades de ser ascendidos, con un calificativo de 1.38, son los componentes que los trabajadores administrativos consideran que no están presentes en la gestión directiva.

CUADRO N° 04. Percepción de la presencia de componentes de dirección -
Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores
administrativos

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO DIRECTIVOS	PROMEDIO DOCENTES	PROMEDIO TRAB. ADM.
1	Libertad para desempeñar sus labores	3.80	3.81	3.25
3	Información relacionada con la labor que desempeñan	3.20	2.40	3.00
5	Reconocimientos por el trabajo que realizan	3.00	1.90	2.13
7	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	3.10	1.67	1.63
9	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	3.20	1.76	2.25
11	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.90	2.21	2.63
13	Posibilidades de ser ascendidos	3.60	2.67	1.38

FIGURA N° 04. Percepción de la presencia de componentes de Dirección -
Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores
administrativos.



En términos generales podríamos concluir que se encontraron diferencias significativas en la percepción de los docentes y trabajadores administrativos y los directivos respecto a la percepción de la presencia de los componentes de dirección evaluadas, con excepción del rubro relacionado con la libertad otorgada para desempeño de las labores con una calificación que indica que este componente está siempre presente, tanto por parte de los directivos como por los docentes y trabajadores administrativos.

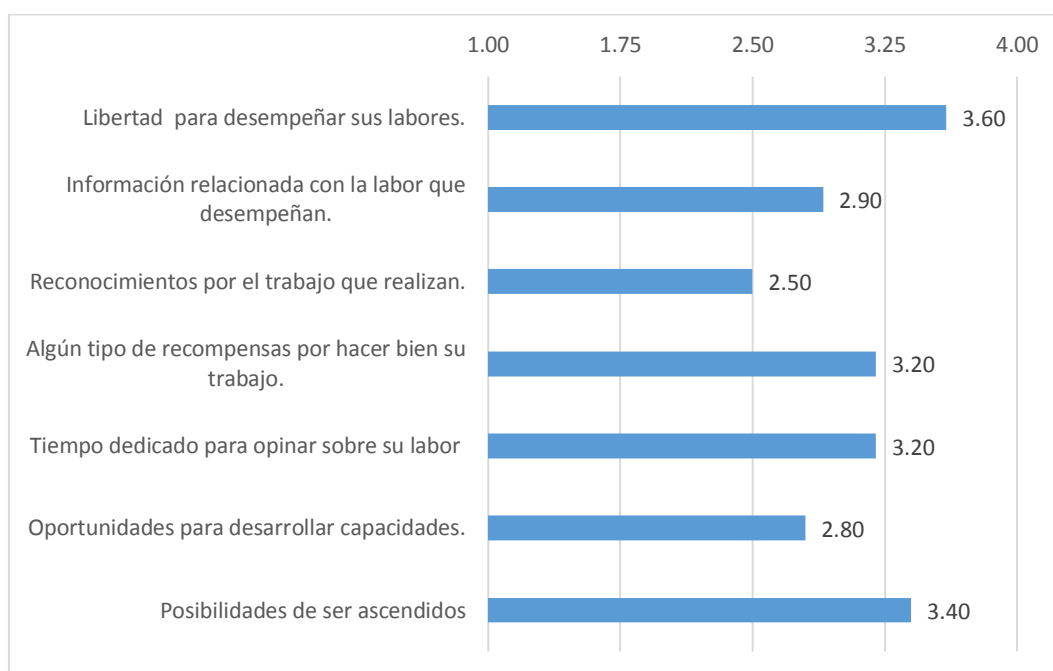
Del mismo modo para los trabajadores administrativos y directivos los componentes información relacionada con la labor que desempeñan y la oportunidad para desarrollar capacidad, son factores que ambos consideran de que están casi siempre presentes en la gestión directiva.

5.2. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN

CUADRO N° 05. Percepción los directivos, respecto a la satisfacción de docentes y trabajadores administrativos sobre los componentes de dirección - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
2	Libertad para desempeñar sus labores	3.60
4	Información relacionada con la labor que desempeñan	2.90
6	Reconocimientos por el trabajo que realizan	2.50
8	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	3.20
10	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	3.20
12	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.80
14	Posibilidades de ser ascendidos	3.40

FIGURA N° 05. Percepción los directivos, respecto a la satisfacción de docentes y trabajadores administrativos sobre los componentes de dirección - Facultad - CECA



En relación a la percepción de los directivos, respecto de la satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos, los directivos consideran que estos están muy satisfechos con la libertad para desempeñar sus labores y las posibilidades de ser ascendidos, otorgándoles calificativos de 3.60 y 3.40 respectivamente.

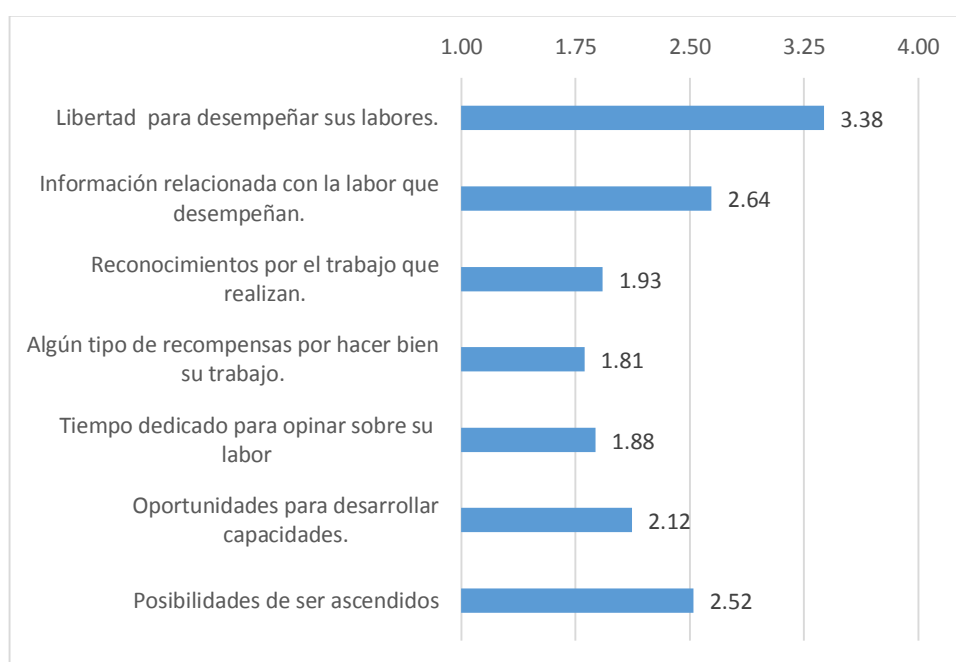
Del mismo modo consideran que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos con los componentes de dirección algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo (calificativo promedio 3.20), tiempo dedicado para opinar sobre su labor (calificativo promedio 3.20), información relacionada con la labor que desempeñan (calificativo promedio 2.90), oportunidades para desarrollar capacidades (calificativo promedio 2.80)

El componente relacionado con los reconocimientos por el trabajo que realizan, es el componente del cual los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos están poco satisfechos., otorgándole un calificativo promedio de 2.50.

CUADRO N° 06. Percepción los docentes, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
2	Libertad para desempeñar sus labores	3.38
4	Información relacionada con la labor que desempeñan	2.64
6	Reconocimientos por el trabajo que realizan	1.93
8	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	1.81
10	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	1.88
12	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.12
14	Posibilidades de ser ascendidos	2.52

FIGURA N° 06. . Percepción los docentes, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad – CECA.



En relación a la percepción de los docentes, respecto a su satisfacción, señalan estar muy satisfechos con la libertad para desempeñar sus labores.

Del mismo modo los docentes perciben que están satisfechos con los componentes de dirección referida a la información relacionada con la labor que desempeñan (calificativo promedio 2.64), y las posibilidades de ser ascendidos (calificativo promedio 2.52)

Los docentes están poco satisfechos con las oportunidades para desarrollar capacidades (calificativo promedio 2.12), reconocimientos por el trabajo que realizan (calificativo promedio 1.93), tiempo dedicado para opinar sobre su labor (calificativo promedio 1.88) y algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo (calificativo promedio 1.81).

CUADRO N° 07. Percepción los trabajadores administrativos, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
2	Libertad para desempeñar sus labores	3.50
4	Información relacionada con la labor que desempeñan	2.50
6	Reconocimientos por el trabajo que realizan	2.25
8	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	2.13
10	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	2.25
2	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.25
4	Posibilidades de ser ascendidos	1.75

FIGURA N° 07. Percepción los trabajadores administrativos, respecto a su satisfacción sobre los componentes de dirección - Facultad - CECA



En relación a la percepción de los trabajadores administrativos, respecto a su satisfacción señalan, únicamente, estar muy satisfechos con la libertad para desempeñar sus labores.

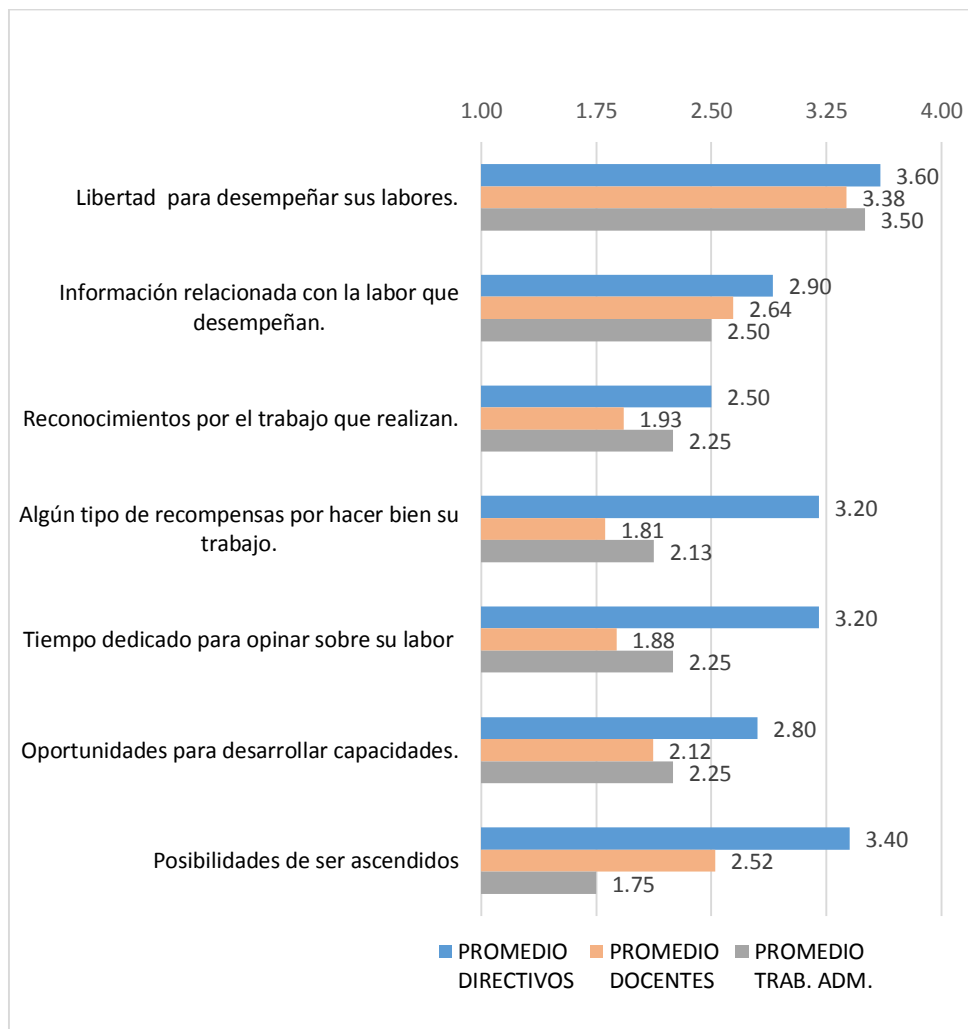
Por otro lado perciben que están poco satisfechos con los componentes de dirección referida a la información relacionada con la labor que desempeñan (calificativo promedio 2.50), reconocimientos por el trabajo que realizan (calificativo promedio 2.25) tiempo dedicado para opinar sobre su labor (calificativo promedio 2.25) las oportunidades para desarrollar capacidades (calificativo promedio 2.25), y algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo (calificativo promedio 2.13).

Los trabajadores administrativos perciben insatisfacción, respecto a las posibilidades de ser ascendidos (calificativo promedio 1.75)

CUADRO N° 08. Percepción de la satisfacción respecto a los componentes de dirección - Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores administrativos

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO DIRECTIVOS	PROMEDIO DOCENTES	PROMEDIO TRAB. ADM.
2	Libertad para desempeñar sus labores	3.60	3.38	3.50
4	Información relacionada con la labor que desempeñan	2.90	2.64	2.50
6	Reconocimientos por el trabajo que realizan	2.50	1.93	2.25
8	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	3.20	1.81	2.13
10	Tiempo dedicado para opinar sobre su labor	3.20	1.88	2.25
12	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.80	2.12	2.25
14	Posibilidades de ser ascendidos	3.40	2.52	1.75

FIGURA N° 08. Percepción de la satisfacción respecto a los componentes de dirección - Facultad – CECA. Comparativo directivos, docentes y trabajadores administrativos



El grado de satisfacción respecto a la libertad otorgada por el directivo para desempeñar su trabajo, es percibido de manera muy similar, tanto por los docentes y trabajadores administrativos, así como directivos califican en el rango de Muy satisfechos, en la escala de 1 a 4, siendo el calificativo de 3.60 por parte de los directivos y ligeramente inferior 3.50 y 3.38, por parte de los docentes y trabajadores administrativos respectivamente.

La cultura del trabajador de una entidad pública se ajusta al hecho de trabajar bajo una dirección autocrática o autoritaria y que como lo manifiesta Chiavenato (2010) en una dirección autocrática, a los trabajadores les satisface la libertad con la que cuentan para realizar sus tareas. Este hecho se refleja también en la percepción de los directivos.

Este es importante resultado para la Facultad, como señala, respecto a la libertad para el trabajo Robbins y Coulter (2005) el grado de libertad independencia y discreción que se le proporciona a un individuo permite programar su trabajo y determinar los procedimientos que usará para llevarlo a cabo de forma eficiente.

El grado de satisfacción de los trabajadores administrativos respecto a la información relacionada con la labor que desempeñan, obtienen un calificativo promedio de 2.90 por parte de los directivos, 2.64 por parte de los docentes y 2.36 por parte de los trabajadores administrativos, esto es sin embargo en el caso de los docentes y administrativos el calificativo es más cercano a la a la insatisfacción, lo que no ocurre con la percepción de los directivos que es alto en el rubro de satisfechos.

Los resultados mencionados reflejan entonces que los docentes y trabajadores administrativos no reciben información relacionada con el trabajo que desempeñan, tanto como lo perciben los directivos.

La información respecto a la a la labor que realizan, hacia los trabajadores, como lo señala Maristany. (2007). Contribuye a la productividad en la organización así como la información sobre la entidad ayuda a una mayor identificación de los trabajadores con la empresa.

Robbins y Coulter (2005) sostiene que los individuos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones, lo que se logra mediante adecuados sistemas de comunicación organizacional. En este sentido es necesario mejorar la comunicación y la información hacia los trabajadores en la Facultad.

El grado de satisfacción de los docentes y trabajadores administrativos respecto a los reconocimientos, es también diferente en cuanto a cómo es percibido por los directivos.

Los docentes y trabajadores administrativos perciben poca satisfacción respecto a los reconocimientos por la labor realizada, calificando estos rubros con promedios de 2.64 y 2.50 respectivamente, con una tendencia hacia la insatisfacción; por su parte, la percepción de directivos marca una tendencia hacia la satisfacción calificándolos con un promedio de 2.90.

Según Maristany (2007) el hecho que se dé reconocimiento por los trabajos realizados es un aspecto al que no se le suele dar mucha importancia, señala que a veces un simple gesto basta para que una persona reciba el mensaje de que está haciendo las cosas bien y que le son reconocidas.

Los resultados en este rubro coinciden con las conclusiones de Ruiz (2014), que señala que en la falta de reconocimiento de los superiores es una de las debilidades encontradas en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

En términos generales, se encontró diferencias significativas en la percepción de los directivos, docentes y trabajadores administrativos respecto a la satisfacción en los componentes relacionados con las recompensas por hacer bien el trabajo, tiempo dedicado por los directivos para opinar sobre la labor de los docentes y administrativos y las oportunidades para desarrollar capacidades; los docentes y trabajadores administrativos se sienten poco satisfechos respecto a estos rubros, por su parte los directivos perciben que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Gonzáles, Sánchez y Ochoa-Vigo (2008), en su trabajo de investigación realizado en la DISA V, Lima Ciudad, en el que encuentran que se destacó que la relación con los jefes inmediatos no era satisfactoria, lo que podría deberse al ejercicio de una relación vertical en vez de horizontal.

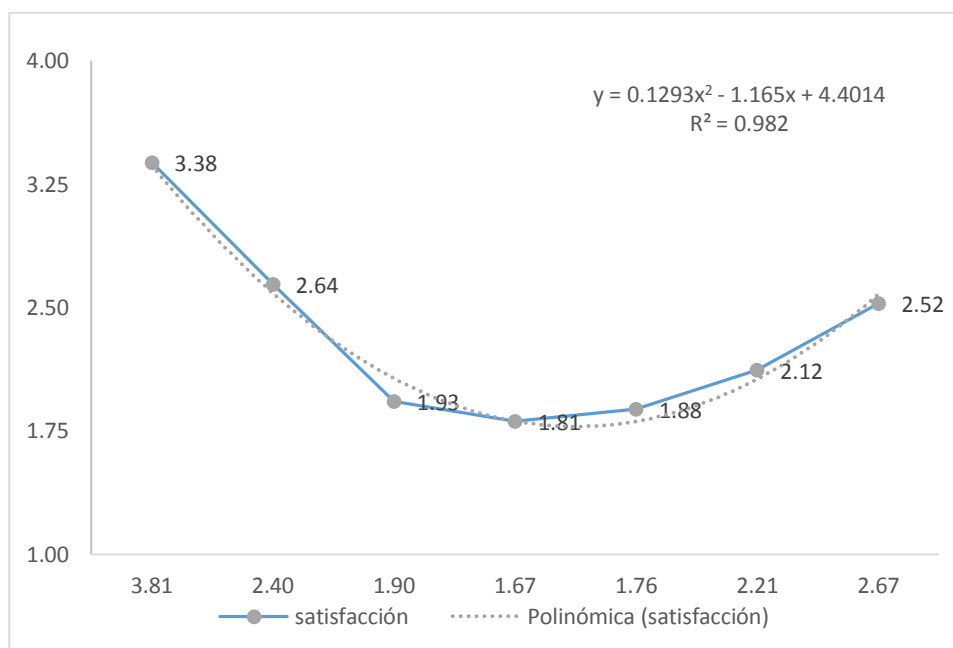
Por su parte en la investigación realizada por Pérez y Rivera (2013) en el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, en lo que respecta a la dimensión de supervisión, los trabajadores del IIAP, perciben que la calidad de supervisión por parte de los jefes se encuentra en un nivel adecuado; el cual favorece los resultados esperados conforme los planes estratégicos; ésto pone de manifiesto que algunos resultados podrían mejorarse en la Facultad.

5.3. EVALUACIÓN DE LA PRESENCIA DE COMPONENTES DE DIRECCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN.

CUADRO N° 09. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - docentes - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PRESENCIA DE FACTORES	SATISFACCIÓN
1/2	Libertad para desempeñar sus labores	3.81	3.38
3/4	Información relacionada con la labor que desempeñan	2.40	2.64
5/6	Reconocimientos por el trabajo que realizan	1.90	1.93
7/8	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	1.67	1.81
9/10	Tiempo dedicado para para opinar sobre su labor	1.76	1.88
11/12	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.21	2.12
12/14	Posibilidades de ser ascendidos	2.67	2.52

FIGURA N° 09. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - docentes - Facultad - CECA



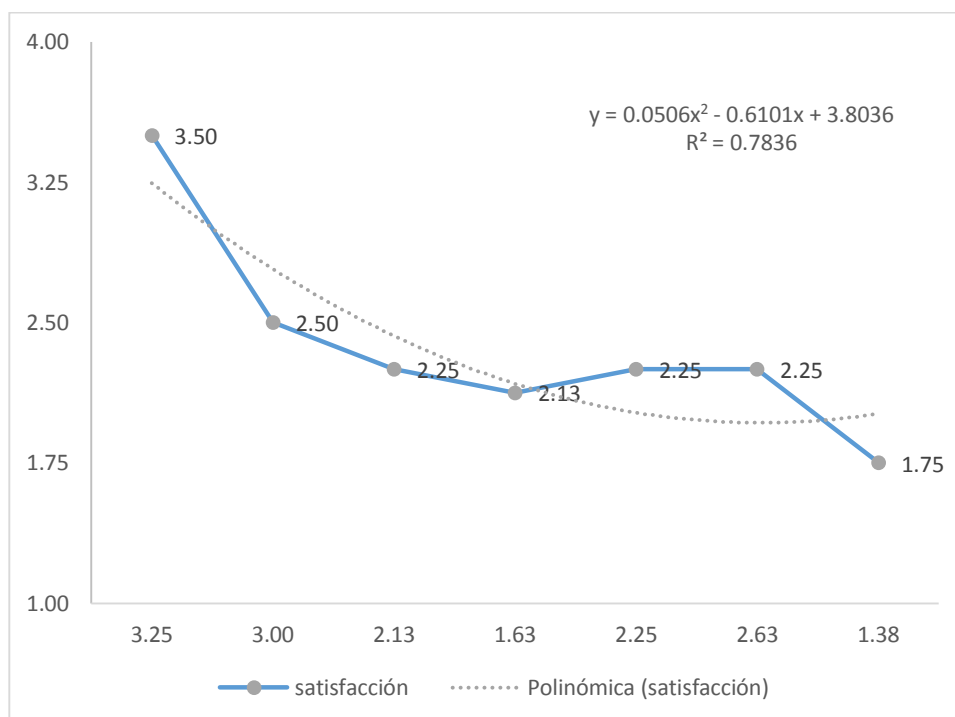
En el Figura N° 09, se puede apreciar que existe una relación entre la presencia de los componentes de dirección evaluados según la percepción de los docentes y la percepción de su satisfacción respecto a estos componentes, demostrado por el coeficiente R^2 de 0.98, muy cercano a 1. Esto es, que en los componentes

cuya presencia es poco percibida existe poca satisfacción mientras que en los componentes que son percibidos con mayor presencia existe mayor satisfacción.

TABLA N° 10. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - trabajadores administrativos - Facultad – CECA.

ÍTEM	FACTORES	PRESENCIA DE FACTORES	SATISFACCIÓN
1/2	Libertad para desempeñar sus labores	3.25	3.50
374	Información relacionada con la labor que desempeñan	3.00	2.50
5/6	Reconocimientos por el trabajo que realiza	2.13	2.25
7/8	Algún tipo de recompensas por hacer bien su trabajo	1.63	2.13
9/10	Tiempo dedicado para para opinar sobre su labor	2.25	2.25
11/12	Oportunidades para desarrollar capacidades	2.63	2.25
12/14	Posibilidades de ser ascendidos	1.38	1.75

FIGURA N° 10. Percepción de la presencia de los componentes de dirección y la satisfacción por los componentes - trabajadores administrativos - Facultad – CECA.



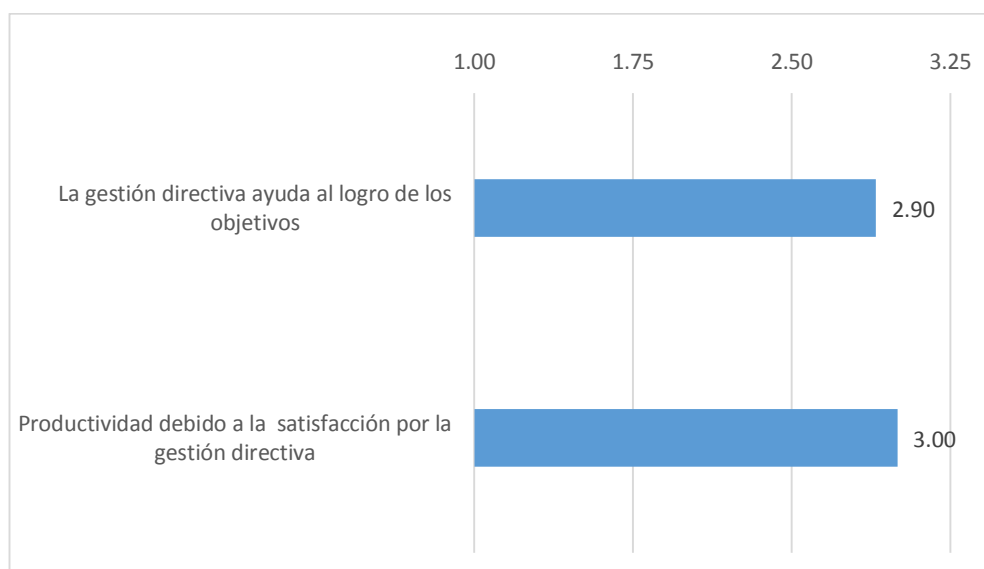
En la Figura N° 10, se puede apreciar que existe una relación entre la presencia de los componentes de dirección evaluados según la percepción de los trabajadores administrativos y la percepción de su satisfacción respecto a estos componentes, denostado por el coeficiente R^2 de 0.78, si bien es cierto menos que en el caso de los docentes, es cercano a 1. Esto es, que en los componentes cuya presencia es poco percibida existe poca satisfacción mientras que en los componentes que son percibidos con mayor presencia existe mayor satisfacción.

5.4. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

CUADRO N° 11. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
15	La gestión directiva ayuda al logro de los objetivos	2.90
17	La gestión directiva ayuda a la productividad	3.20

FIGURA N° 11. Percepción de los directivos respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad - CECA

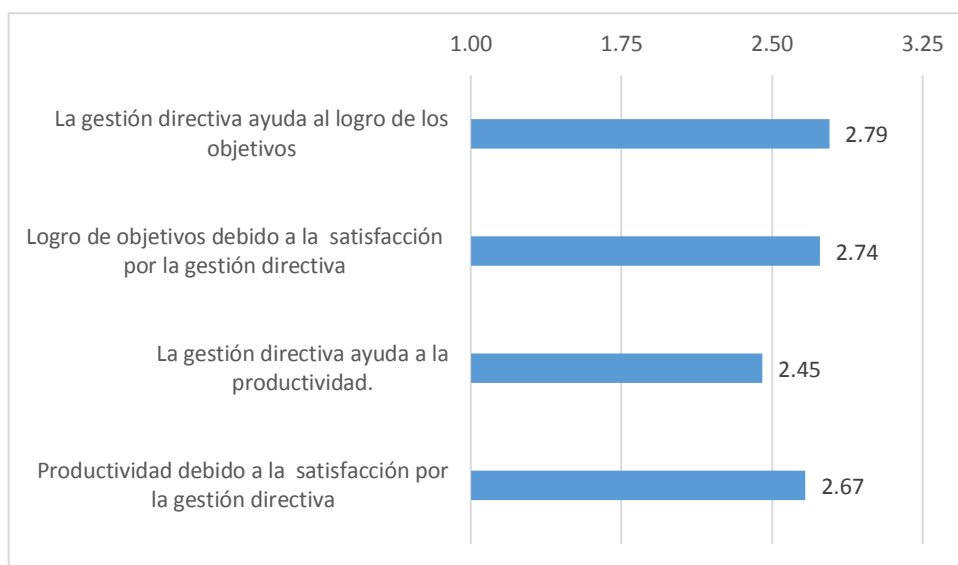


Según la percepción de los directivos, su gestión directiva casi siempre ayuda a que los docentes y trabajadores administrativos logren sus objetivos (calificativo de 2.90) y para que sean productivos (calificativo de 3), ambos calificativos se encuentran por encima del valor medio de 2.5.

CUADRO N° 12. Percepción de los docentes respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
15	La gestión directiva ayuda al logro de los objetivos	2.79
16	Logro de objetivos debido a la satisfacción por la gestión directiva	2.74
17	La gestión directiva ayuda a ser productivo	2.45
18	Productividad debido a la satisfacción por la gestión directiva	2.67

FIGURA N° 12. Percepción de los docentes respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad - CECA



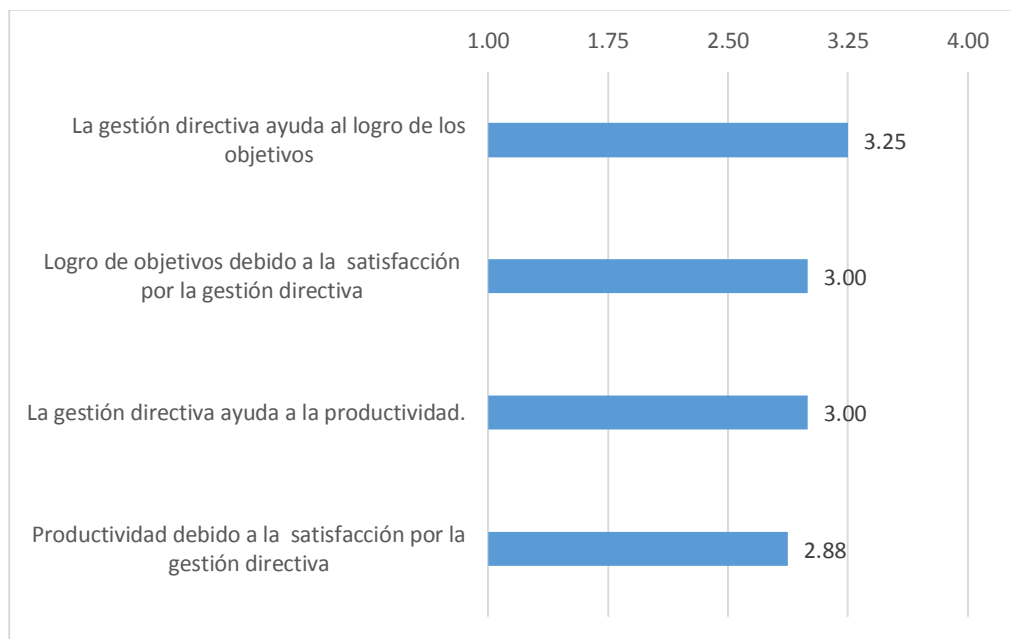
Según la percepción de los docentes, la gestión directiva casi siempre ayuda a que logren sus objetivos (calificativo de 2.79) por encima del valor medio de 2.5; y casi nunca para que sean productivos (calificativo de 2.45), por debajo del valor medio de 2.5.

La percepción que el logro de objetivos y la productividad son debido a la satisfacción por la gestión directiva, es calificada por los docentes con un promedio de 2.74 y 2.67 (Casi siempre), por encima del promedio 2.5.

CUADRO N° 13. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad - CECA

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO
15	La gestión directiva ayuda al logro de los objetivos	3.25
16	Logro de objetivos debido a la satisfacción por la gestión directiva	3.00
17	La gestión directiva ayuda a la productividad	3.00
18	Productividad debido a la satisfacción por la gestión directiva	2.88

FIGURA N° 13. Percepción de los trabajadores administrativos respecto a la presencia y satisfacción de los componentes de productividad - Facultad – CECA



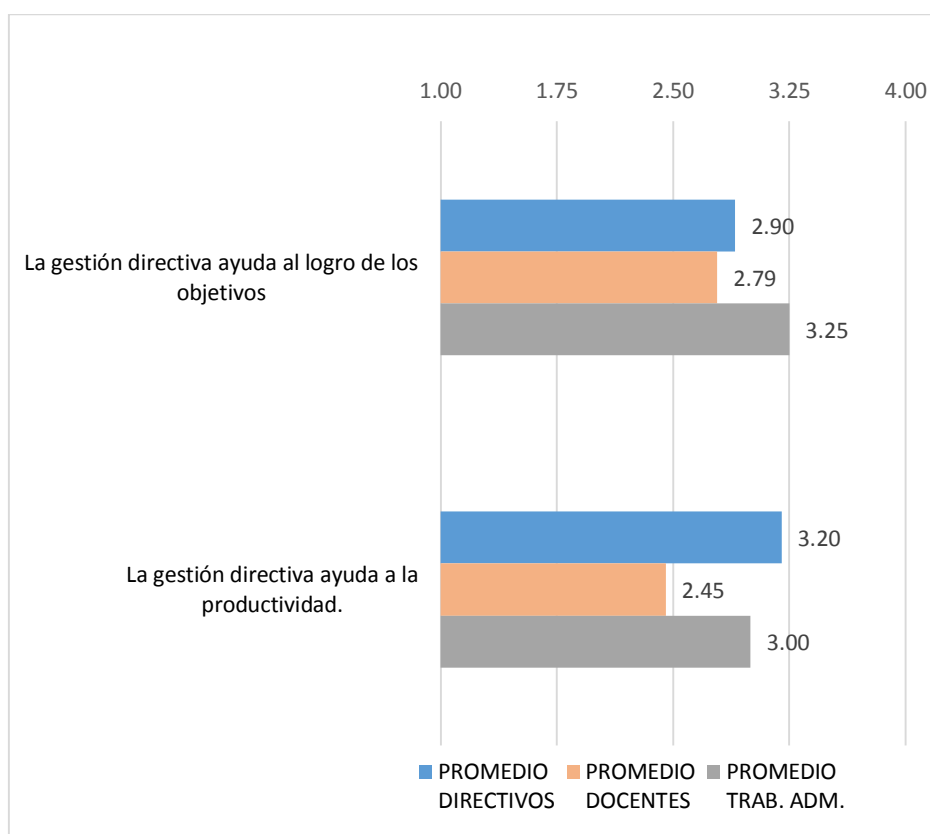
Según la percepción de los trabajadores administrativos, la gestión directiva siempre ayuda a que logren sus objetivos (calificativo de 3.25) y casi siempre para que sean productivos (calificativo de 3.00), en ambos casos por encima de valor medio de 2.5.

La percepción que el logro de objetivos y la productividad son debido a la satisfacción por la gestión directiva, es calificada por los trabajadores administrativos con un promedio de 3.00 y 2.88 (Casi siempre), por encima del promedio 2.5.

CUADRO N° 14. Percepción respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad – CECA. Comparativo Directivos, Docentes y Trabajadores Administrativos

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO DIRECTIVOS	PROMEDIO DOCENTES	PROMEDIO TRAB. ADM.
15	La gestión directiva ayuda al logro de los objetivos	2.90	2.79	3.25
16	Logro de objetivos debido a la satisfacción por la gestión directiva	3.60	2.74	3.00
17	La gestión directiva ayuda a la productividad	3.20	2.45	3.00
18	Productividad debido a la satisfacción por la gestión directiva	3.00	2.67	2.88

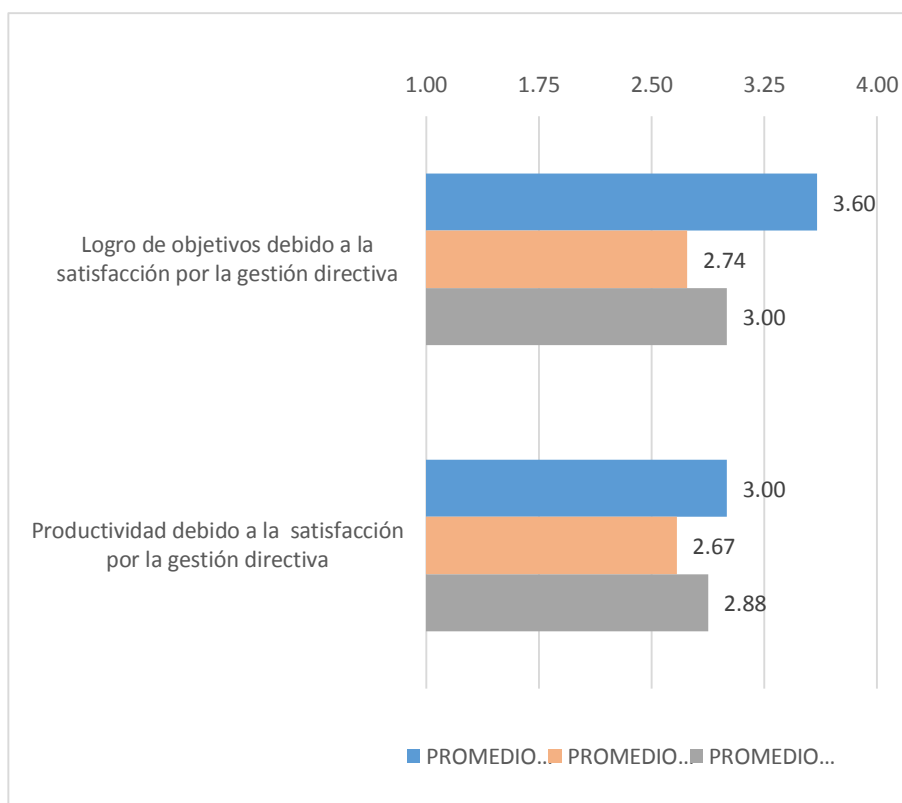
FIGURA N° 14.1. Percepción respecto a la presencia de los componentes de productividad - Facultad – CECA. Comparativo Directivos, Docentes y Trabajadores Administrativos



La percepción de los trabajadores administrativos, sobre la ayuda de la gestión directiva para el logro de los objetivos, es mayor que la percepción de los directivos y docentes.

La percepción de los directivos, sobre la ayuda de la gestión directiva para la productividad, es mayor que la percepción de los trabajadores administrativos y docentes.

FIGURA N° 14.2. Percepción respecto a la satisfacción de los componentes de productividad - Facultad – CECA. Comparativo Directivos, Docentes y Trabajadores Administrativos

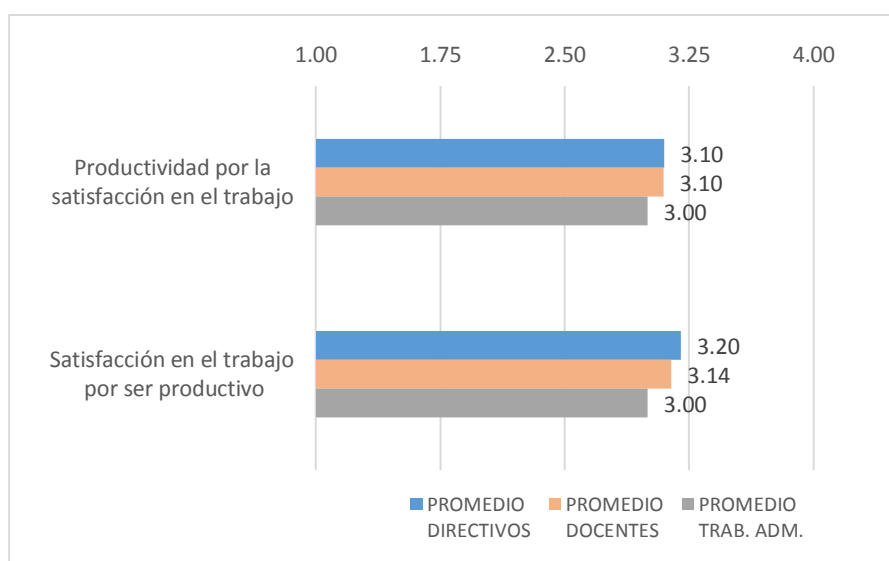


Respecto a la productividad y logro de objetivos debido a la satisfacción por la gestión directiva, los directivos le otorgan el mayor calificativo (3.00 y 3.60 respectivamente), seguidos por los trabajadores administrativos con un calificativo promedio de 2.88 y 3.00 respectivamente, los docentes le otorgan el calificativo más bajo, 2.67 y 2.74 respectivamente.

CUADRO N° 15. Promedio de la percepción de directivos, docentes y trabajadores administrativos respecto a la productividad y satisfacción.
Facultad CECA.

ÍTEM	FACTORES	PROMEDIO DIRECTIVOS	PROMEDIO DOCENTES	PROMEDIO TRAB. ADM.
19	Productividad por la satisfacción en el trabajo	3.10	3.10	3.00
20	Satisfacción en el trabajo, por ser productivo	3.20	3.14	3.00

FIGURA N° 15. Promedio de la percepción de directivos, docentes y trabajadores administrativos respecto a la productividad y satisfacción.
Facultad CECA.



Los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos son productivos debido a la satisfacción con sus trabajos otorgándole un calificativo de 3.10, lo que se corrobora con los resultados de la percepción de los docentes y trabajadores que manifiestan que son productivos precisamente porque están satisfechos en el trabajo, otorgándole un calificativo de 3.10 y 3.00, respectivamente.

Del mismo modo Los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos con su trabajo porque son productivos otorgándole un calificativo de 3.20, lo que es corroborado, con pequeñas diferencias, con los resultados de la percepción de los docentes y trabajadores que manifiestan que están satisfechos con su trabajo precisamente porque son productivos, otorgándole un calificativo de 3.14 y 3.00, respectivamente.

CONCLUSIONES

1. El grado de satisfacción respecto a la libertad otorgada por el directivo para desempeñar su trabajo, es percibido de manera muy similar, tanto por los docentes y trabajadores administrativos, así como directivos califican en el rango de Muy satisfechos. Los docentes y trabajadores administrativos respecto a la información relacionada con la labor que desempeñan, se consideran satisfechos, sin embargo, en el caso de los docentes y administrativos el calificativo es más cercano a la insatisfacción; lo que no ocurre con la percepción de los directivos, calificándolos como satisfechos con promedios más altos. Los docentes y trabajadores administrativos perciben insatisfacción respecto a los reconocimientos por la labor realizada, mientras que por su parte la percepción de directivos marca una tendencia hacia la satisfacción.

En términos generales, se encontró diferencias significativas en la percepción de los directivos, docentes y trabajadores administrativos, respecto a la satisfacción en los componentes relacionados con las recompensas por hacer bien el trabajo, tiempo dedicado por los directivos para opinar sobre la labor de los docentes y administrativos y las oportunidades para desarrollar capacidades; los docentes y trabajadores administrativos se sienten poco satisfechos respecto a estos rubros, por su parte los directivos perciben que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos.

2. Existen diferencias significativas en la percepción de los directivos con los docentes y trabajadores administrativos respecto a la percepción de la presencia de los componentes de dirección evaluadas, con excepción del rubro relacionado con la libertad otorgada para desempeño de las labores con una calificación que indica que este componente está siempre presente, tanto por parte de los directivos como por los docentes y trabajadores administrativos. Del mismo modo para los trabajadores administrativos y directivos los componentes información relacionada con la labor que desempeñan y la oportunidad para desarrollar capacidad son factores que ambos consideran de que están casi siempre presentes en la gestión directiva.

3. Existe una relación fundamental entre la presencia de los componentes de dirección evaluados según la percepción de los docentes y la percepción de su satisfacción respecto a estos componentes, (coeficiente R^2 de 0.98), esto es, que en los componentes que cuya presencia es poco percibida existe poca satisfacción mientras que en los componentes que son percibidos con mayor presencia existe mayor satisfacción. Similar resultado se encuentra en la evaluación de los trabajadores administrativos con un coeficiente un poco menor que el de los docentes R^2 de 0.78.
4. Según la percepción de los docentes, la gestión directiva casi siempre ayuda a que logren sus objetivos, y casi nunca para que sean productivos; por su parte, según la percepción de los trabajadores administrativos, la gestión directiva siempre ayuda a que logren sus objetivos y casi siempre para que sean productivos.
5. Los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos son productivos debido a la satisfacción con sus trabajos, lo que se corrobora con los resultados de la percepción de los docentes y trabajadores que manifiestan que son productivos precisamente porque están satisfechos en el trabajo. Del mismo modo, los directivos consideran que los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos con su trabajo porque son productivos lo que es corroborado, con pequeñas diferencias, con los resultados de la percepción de los docentes y trabajadores que manifiestan que están satisfechos con su trabajo precisamente porque son productivos.

RECOMENDACIONES

1. En Alta Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, debe realizar periódicamente, estudios de satisfacción laboral y evaluación de la gestión directiva, que permitan implementar programas de mejoramiento en dicha gestión, que a su vez favorezca la satisfacción en el trabajo y la productividad de sus docentes y trabajadores administrativos.
2. Las Direcciones de las Escuelas Profesionales y Departamentos Académicos, deben desarrollar programas en los que se establezcan los lineamientos de gestión directiva para el logro de las metas, dado que estos aspectos están directamente relacionados con la productividad de los docentes y trabajadores administrativos.
3. En la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, se debe realizar un análisis más amplio en cuanto a la percepción de directivos y subordinados, respecto a sus relaciones laborales e interpersonales entre directores, docentes y trabajadores administrativos, incorporando nuevas variables que puedan tener impacto en la satisfacción en el trabajo y en la productividad de éstos, complementando el presente estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, D. (2013). *Influencia del uso adecuado de los programas informáticos en la gestión municipal del distrito de Sucre, provincia de Celendín 2010-2011* (tesis de maestría). Escuela de Postgrado, Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Alva Zapata, J. y Juárez Morales, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A. del distrito de trujillo-2014* (Tesis de pregrado). PERÚ.
- Barba Briceño, L. (2011). *Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas de la APC- SUR* (Tesis de Doctorado). Andrews University. EE.UU.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. (6), p. 1 - 2. Universidad de Granada.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. España. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Fuentes S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad en la delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de Maestría), Universidad Rafael Landívar. México.
- García Viamontes, D. (julio 2010), Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado el 24-09-16 de: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm:

- Gonzáles Huertas Diana, Loconi Moreno Cynthia, Sánchez Salas Verónica, Ochoa-Vigo Kattia (2008). Determinantes de la satisfacción en el trabajo de las enfermeras comunitarias de la DISA V, Lima Ciudad. (Trabajo de investigación) Revista enfermería Herediana. Perú.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: McGrawHill - Interamericana.
- Jaik A, Tena J. y Villanueva F. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los Docentes de Posgrado. Revista Electrónica Diálogos Educativos (19), p. 119 - 130. Instituto Politécnico Nacional, Unidad Durango (CIIDIRIPN, Durango). México.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda edición, México: Pearson Educación.
- Michael, A., Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación. Pasar al final referencia bibliográfica.
- Olivares Preciado, J. (2005). *Satisfacción laboral del personal docente del Departamento Académico de Clínica Estomatológica de la Facultad de Estomatología Roberto Beltrán Neira de la Universidad Peruana Cayetano Heredia en el mes de febrero del 2005* (Tesis de Grado). Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú.
- Pérez Tenazoa, N. y Rivera Cardozo, P. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional De La Amazonía Peruana. Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Pearson Educación.

Velásquez Cacho, P. (2013). *Clima Organizacional y los niveles de satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca* (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado de la UNC. Cajamarca. Perú.

Vigo Valera, R. (2012). *Factores internos que influyen directamente en el desempeño laboral de COFOPRI – Zonal Cajamarca, estrategias de mejora* (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado de la UNC. Cajamarca. Perú.

Villanueva Gaitán, L. (2015). *Percepción de los trabajadores de la Municipalidad Nacional de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2013* (Tesis de Maestría). Escuela de Postgrado de la UNC. Cajamarca. Perú.

ANEXOS

ANEXO 01. CUESTIONARIO (Dirigido al Decano y Directores):

Datos Generales:

Cargo:

Indique con una X el grado en que usted cree que las siguientes afirmaciones describen su relación con los docentes y trabajadores administrativos a su cargo, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1: Nunca, 2: Casi Nunca, 3: Casi Siempre, 4: Siempre.

Declaraciones	Docentes				Trabajadores Administrativo			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Doy libertad a los docentes y/o trabajadores administrativos para desempeñar sus labores.								
2. Los docentes y/o trabajadores administrativos se sienten satisfechos con la libertad que les doy para desempeñar sus labores.								
3. Proporciono a los docentes y/o trabajadores administrativos información relacionada con la labor que desempeñan.								
4. Los docentes y/o trabajadores administrativos se sienten satisfechos con la información que les doy relacionada con la labor que desempeñan.								
5. Promuevo que se otorguen reconocimientos a los docentes y/o trabajadores (halagos, estímulos, premios), por el trabajo que realizan.								
6. Los docentes y/o trabajadores administrativos se sienten satisfechos con los reconocimientos (halagos, estímulos, premios) que reciben por hacer bien su trabajo.								
7. Promuevo que se otorguen algún tipo de recompensas a los docentes y/o trabajadores administrativos, por hacer bien su trabajo.								
8. Los docentes y/o trabajadores administrativos están satisfechos con las recompensas por hacer bien su trabajo.								
9. A los docentes y/o trabajadores administrativos les dedico tiempo para decirles lo que pienso de la labor que desempeñan.								
10. Los docentes y/o trabajadores administrativos están satisfechos con el tiempo que dedico para comentar los problemas que surgen con relación a sus labores.								
11. La Facultad brinda a los docentes y/o trabajadores administrativos oportunidades para desarrollar capacidades.								
12. Los docentes y/o trabajadores administrativos están satisfechos con oportunidades para desarrollar capacidades en la Facultad								
13. La Facultad brinda a los docentes y/o trabajadores administrativos posibilidades de ser ascendidos								
14. Los docentes y trabajadores administrativos están satisfechos con posibilidades de ser ascendidos en la Facultad								

Declaraciones	Docentes				Trabajadores Administrativo			
	1	2	3	4	1	2	3	4
15. El ambiente de trabajo que surge con gestión ayuda a que los docentes y/o trabajadores a lograr los objetivos de la Facultad								
16. Los Docentes y/o trabajadores administrativos se motivan a lograr sus objetivos porque están satisfechos con el ambiente de trabajo que surge de mi gestión								
17. El ambiente de trabajo que surge con gestión ayuda a que los docentes y trabajadores administrativos sean productivos.								
18. Los Docentes y/o trabajadores administrativos se sienten productivos por que están satisfechos del ambiente de trabajo que surge de mi gestión								
19. Los docentes y/o trabajadores administrativos son productivos, porque están satisfechos con su trabajo.								
20. Los docentes y/o trabajadores, están satisfechos en el trabajo, porque son productivos.								

Gracias por su colaboración

ANEXO 02.**CUESTIONARIO (Dirigido a Docentes y Trabajadores Administrativos):****Datos Generales:**

Departamento Académico / Oficina:

.....

Docente () Trabajador Administrativo ()

Indique con una X la respuesta que se acerque a lo que siente respecto a cada planteamiento relacionado con su trabajo, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1: Nunca, 2: Casi Nunca, 3: Casi Siempre, 4: Siempre.

Declaraciones	1	2	3	4
1.- Tengo libertad para desempeñar mis labores.				
2.- Me siento satisfecho con la libertad que tengo para desempeñar mis labores.				
3.- Recibo de mi superior (Decano/Director) información relacionada con la labor que desempeño.				
4 Me siento satisfecho con la información que recibo de mi superior (Decano/Director), relacionada a la labor que desempeño.				
5.- Recibo de mi superior (Decano/Director), reconocimientos (halagos, estímulos o premios), por hacer bien mi trabajo.				
6.- Me siento satisfecho con los reconocimientos (halagos, estímulos o premios) que recibo por hacer bien mi trabajo.				
7.- Recibo recompensas por hacer bien mi trabajo.				
8.- Me siento satisfecho por las recompensas que recibo por hacer bien mi trabajo.				
9.- Mi superior (Decano/Director) dedica tiempo para decirme lo que piensa de la labor que desempeño.				
10.- Me satisface el tiempo que mi superior (Decano/Director) me dedica para comentar los problemas que surgen en relación a mis labores.				
11. La Facultad me brinda oportunidades para desarrollar capacidades.				
12. Me satisface las oportunidades para desarrollar capacidades en la Facultad.				
13. La Facultad me brinda posibilidades de ser ascendido.				
14. Me satisface las posibilidades de ser ascendido que me brinda la Facultad.				

Declaraciones	Docentes			
	1	2	3	4
15. El ambiente de trabajo de la gestión directiva ayuda a que logre los objetivos de la Facultad				
16. me motiva a lograr sus objetivos porque estoy satisfecho con el ambiente de trabajo que surge de la gestión directiva				
17. El ambiente de trabajo de la gestión ayuda a que sea productivo.				
18. Me sienten productivo porque estoy satisfechos con el ambiente de trabajo que surge de la gestión directiva				
19. Soy productivo, porque estoy satisfecho con mi trabajo.				
20. Están satisfecho en el trabajo, porque soy productivo.				

Gracias por su colaboración