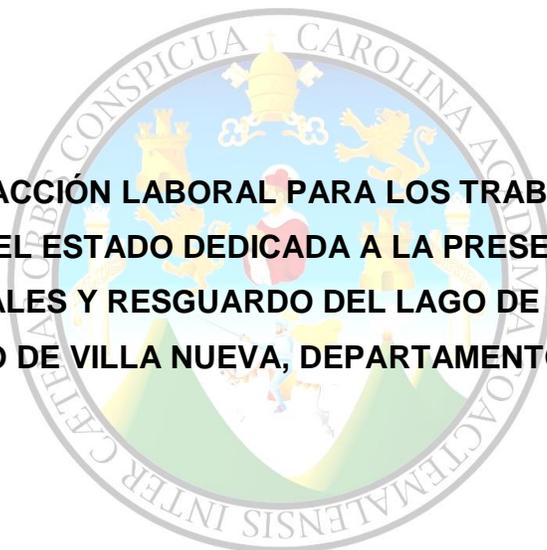


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PLAN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA
INSTITUCIÓN DEL ESTADO DEDICADA A LA PRESERVACIÓN DE LOS
RECURSOS NATURALES Y RESGUARDO DEL LAGO DE AMATITLÁN, UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



LICENCIADA:

CARMEN SOFÍA MÉRIDA SCHAAD

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PLAN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA
INSTITUCIÓN DEL ESTADO DEDICADA A LA PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS
NATURALES Y RESGUARDO DEL LAGO DE AMATITLÁN, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**

Informe de Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado Académico de Maestro en Artes, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto Séptimo del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: CARMEN SOFÍA MÉRIDA SCHAAD

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Armando Suárez Roldan
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSC. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Elizabeth Aquino García
Evaluador: Msc. Karla Eugenia Kring Coteró
Evaluador: Msc. Mildred Damaris Guillen Camel



ACTA No. EEP.OF.RRHH-D-022-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 9 de Octubre de 2022, a las 10:00 - 10:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Carmen Sofía Mérida Schaad**, carné No 200912934, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PLAN DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO DEDICADA A LA PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES Y RESGUARDO DEL LAGO DE AMATITLÁN, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **14 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 9 días del mes de Octubre del año dos mil veintidós.



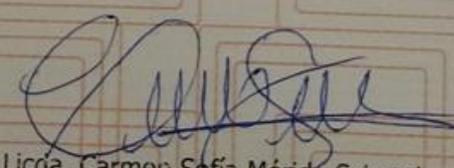
Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Karla Krings
Evaluador



Msc. Mildred Guillen
Evaluador



Licda. Carmen Sofía Mérida Schaad
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Carmen Sofía Mérida Schaad**, Carné 200912934 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	56
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	14
Nota final:	70

APROBADO

Guatemala 15 de Octubre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.

A MIS PAPÁS:

Por ser la luz de mi vida, por sus esfuerzos y apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado y por formar en mí la mujer que hoy soy.

A MI NOVIO:

Por ser de bendición para mi vida, gracias por tu paciencia en mis días de desvelo y ausencias por apoyarme en cada una de mis metas, por secar mis lágrimas y celebrar mis alegrías y por alentarme a ser siempre una mejor persona.

A MIS HERMANAS:

Por su apoyo incondicional y sus palabras para seguir adelante para alcanzar esta meta.

A MIS TIOS Y TIAS:

Por su incondicional amor, por apoyarme siempre, son un pilar importante en mi vida.

A MI ABUELO Y TÍO:

Una dedicatoria especial sé que están en el cielo celebrando conmigo, su recuerdo me impulsa a concluir mis metas.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de Estudios.....	1
1.2 Antecedentes del Sector	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	8
2.2. Importancia de la administración de recursos humanos.....	8
2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	9
2.4. Satisfacción Laboral	10
2.4.1 Causas de la satisfacción laboral.....	11
2.5 Factores de Satisfacción Laboral	11
2.6 Teorías sobre Satisfacción Laboral	14
2.6.1 Teorías de contenido.	14
2.6.2 Teorías de la discrepancia.....	17
2.6.3 Teorías Situacionales	21
2.7 Determinantes de la Satisfacción Laboral	22
2.8 Factores que favorecen la satisfacción laboral.....	23
3. METODOLOGÍA	25
3.1. Definición del Problema.....	25
3.2. Planteamiento del Problema	26
3.3. Objetivo General	26
3.4. Objetivos Específicos	26
3.5. Delimitación del problema	26
3.5.1. Ámbito geográfico:	26
3.5.2. Ámbito institucional:	27
3.5.3. Ámbito personal:	27
3.5.4. Ámbito temporal:.....	27
3.6. Método de Investigación.....	27
3.7 Alcance de estudio	27
3.8 Tipo investigación.....	28
3.9 Técnicas de recopilación de información: bibliográficas y de campo	28
3.9.1 Bibliográficas.....	28

3.9.2 De Campo.....	28
3.10 Instrumentos	29
3.11 Población	29
3.11 Estadística.....	30
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
4.1 Resultados de censo a personal administrativo	30
4.2 Resultados de entrevista dirigida a personal de Recursos Humanos	38
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	51

RESUMEN

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, para determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en su ambiente laboral. Es por ello necesario conocer la satisfacción laboral de los colaboradores como resultado del sistema de gestión, que sirva de base para el diseño de sistemas para su mejora continua.

El presente informe del trabajo profesional de graduación fue realizado en la Institución dedicada a la preservación de los recursos naturales y resguardo del lago de Amatitlán, con el objetivo primordial de la elaboración de un plan de satisfacción laboral que ayude a conocer cómo se encuentran los colaboradores en relación a su trabajo, en el ámbito emocional, profesional y económico.

Por lo anterior, se elaboró un marco teórico que contiene algunos conceptos básicos relacionados con el tema de Satisfacción Laboral, importantes para el desarrollo de la investigación, y para tener un punto de partida que orientara a conocer la situación actual de la institución.

Entre la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación, se describió la delimitación del problema, los objetivos, las unidades de análisis, el ámbito geográfico y el periodo histórico de investigación, de la misma manera se detalla el instrumento a utilizar los cuales fueron dirigidos al personal administrativo de la institución y al personal de recursos humanos, para la recopilación de información necesaria para el desarrollo del trabajo profesional de graduación.

Con los resultados de los instrumentos aplicados se procedió al análisis y discusión de la información recopilada a través de la cual se determinó que la institución carece de un plan de satisfacción laboral, razón por la cual se procedió con la elaboración del mismo, tomando en cuenta todos los aspectos analizados en la institución para ser integrados dentro del mismo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen un elemento común ya que todas se encuentran integradas por personas que se unen para obtener un beneficio mutuo. Estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los éxitos de sus organizaciones, los cuales poseen la habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial. Es importante tener en cuenta que sólo a través de los recursos humanos, estos se pueden utilizar con efectividad.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. Los cuales enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los trabajadores de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial.

Sin embargo, ya que los equipos de trabajo se encuentran formados por personas, cada uno con sus emociones y necesidades relacionadas con todos los aspectos de la vida laboral, desde la calidad y seguridad del entorno físico, hasta cómo se sienten los trabajadores con respecto a su trabajo, su entorno, el clima laboral y la organización. Es necesario conocer cuáles de estos factores establecen una relación recíproca de gana–gana con la organización, lo que implica que tanto empleados como empleadores deben aportar lo mejor de sí, para lograr el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.

Una adecuada satisfacción laboral, permitirá incrementar la productividad en los colaboradores, relacionada con el buen desempeño. La satisfacción laboral puede entenderse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, logrando que los colaboradores desarrollen una buena productividad.

Por lo tanto, el tema a tratar y desarrollar en el presente trabajo será sobre el análisis de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores que integran la institución objeto de estudio, asimismo, de acuerdo a la problemática a estudiar y a los objetivos planteados, el tipo de estudio se basa en una investigación descriptiva.

El capítulo I, presenta los antecedentes de estudio y del sector, desde un panorama internacional y nacional, a través de estudios previos realizados sobre el tema que son fundamentales para la comprensión del estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico con los conceptos que sustentan la investigación realizada, que contiene los aspectos teóricos importantes, los cuales sirvieron de base para la realización del plan de satisfacción laboral.

En el capítulo III, se detalla la metodología que se ha utilizado para llevar a cabo la investigación para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación en donde se describe la delimitación del problema, los objetivos, unidades de análisis, el ámbito geográfico y el periodo histórico de investigación, de la misma manera se detalla el instrumento a utilizar para la recolección de datos.

En el capítulo IV, se presenta la información recolectada a través del personal administrativo y del área de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, con el objetivo de obtener la información adecuada para la elaboración del plan de satisfacción laboral.

Por último, se presentan las conclusiones, como producto de la afirmación y las recomendaciones que contribuyan a la solución de los problemas de la institución y la bibliografía que se utilizó de apoyo para desarrollar el presente informe, así como los anexos correspondientes.

1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, En la actualidad las organizaciones enfocan su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos.

La Administración de Recursos Humanos, se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. A la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, las cuales constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la Administración de Recursos Humanos.

En el mundo actual, las organizaciones se han vuelto más competitivas y globalizadas y por ende el bienestar de los trabajadores se ha vuelto más vulnerable a cualquier cambio que pueda surgir en la gestión del talento humano, sin embargo, muchas veces se olvidan de analizar los problemas que perjudican a las personas que laboran en ella, dejando a un lado todo aquello que pueda beneficiar su desarrollo tanto personal como laboral.

1.1 Antecedentes de Estudios

Ibarra, L. (2019). En su tesis "satisfacción laboral y compromiso organizacional de los empleados de la empresa de transportes San Martín de Porres de la ciudad de huacho, año 2018", para optar al título de Maestro en Administración Estratégica, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El objetivo principal de la investigación fue determinar de qué manera la satisfacción laboral de los empleados influye en su compromiso organizacional en la Empresa de Transportes San Martín

de Porres de la ciudad de Huacho, año 2018. Concluyendo que existe influencia entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Empresa de Transportes San Martín de Porres de la ciudad de Huacho. Este hallazgo coincide con la investigación realizada por Hurtado L. (2014), quien realizó un estudio sobre "Relación entre la Percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de Docentes de una Universidad Privada de Bogotá, 2014", en el que concluye que reviste interés para el campo de la Psicología organizacional y del trabajo, ya que permite caracterizar las actitudes de los trabajadores especialmente en un ámbito como la docencia universitaria.

Orbe, A. (2019), en su tesis "factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la superintendencia económica" para optar al título de Maestra en Desarrollo Humano, de la Universidad Andina Simón Bolívar. Cita a Frederick Irving Herzberg, psicólogo influyente en la gestión administrativa de empresas, reconocido por su teoría de enriquecimiento laboral, y la teoría de los dos factores conocidos como la teoría de la motivación e higiene, esta última teoría fue formulada con el fin de explicar el comportamiento de las personas en el trabajo y expuso la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Herzberg realizó un estudio sobre la satisfacción y la insatisfacción laboral, y obtuvo un hallazgo que le permitió establecer uno de los principios importantes de la motivación laboral, señalando que son conceptos distintos e independientes. Su primera idea trata de la satisfacción y la insatisfacción laboral, conceptos distintos e independientes, las estrategias motivacionales que se utilizan para mejorar las relaciones humanas, ampliar los incentivos salariales y crear condiciones adecuadas de trabajo, eran falsas, los elementos descritos no generan un aumento en la motivación, sino que solo actúan advirtiendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea se sustentaba que el solo incremento de los sueldos, sin que las autoridades mejoraran las condiciones del trabajo, sirve para motivar. Sostenía en la medida en que el dinero se transforma en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora, esto puede generar que los trabajadores se incentiven para solicitar reajustes salariales.

Cifuentes, (2018). En su tesis “estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral: caso empresa de productos cárnicos” para optar al título de Maestra en Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Considerando los factores principales de la satisfacción laboral y su influencia en el sentido de pertenencia del recurso humano hacia la organización, determinando que uno de los factores principales que contribuyen a la existencia de la satisfacción laboral de los colaboradores es la motivación laboral; el esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación intrínseca y extrínseca, la cual se manifiesta como fuente estabilizadora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada y el ambiente laboral en el que se encuentre el trabajador.

Lomas, P. (2017), en su tesis para obtener el grado de maestro titulada: “Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017”. Tuvo como objetivo analizar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad, a lo cual concluye que: Mediante la aplicación del estadístico se evidencio que existe una relación directa, positiva muy alta entre las variables Satisfacción Laboral y Productividad dichos resultados son provenientes de la muestra, lo cual el 34% manifiestan poseer un nivel de satisfacción bajo, las cuales repercuten en la productividad de los mismos.

Sánchez y Garcia. (2017), con el artículo “Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio” en el que indica que la satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral, es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en un alto nivel de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en

un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo.

Fernández. (2016), en su estudio realizado para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Estratégica Empresarial por la Universidad Privada San Juan Bautista, tuvo como objetivo determinar el grado de incidencia entre la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores de la empresa. Los Falconi, provincia de Chincha en el año 2016, donde su investigación fue descriptiva y nivel correlacional explicativo. Siendo la empresa del sector agrícola su población estuvo conformada por 196 colaboradores con una muestra de 49 individuos para la recolección de datos, se usaron 2 cuestionarios para cada variable elaborado y validado por el propio autor obteniendo como resultado que solo un 8.3% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos y que el mayor porcentaje de la población se encuentra insatisfecho siendo este un 61.2% de la población. Siendo su segunda dimensión denominada sentido de pertenencia, el que mayor porcentaje de insatisfacción presenta con un 69.5%. El autor concluye que se presentó un nivel alto de insatisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Los Falconi. Además de confirmar su hipótesis general planteada existe una relación entre ambas variables de estudio.

Salazar Cueva. (2016), en el estudio realizado para la obtención de Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano por la Universidad Andina Simón Bolívar, con el objetivo de determinar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana, el enfoque planteado fue cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño correlacional, la muestra estuvo conformada por 229 trabajadores, se aplicó la escala de dos instrumentos: el cuestionario de compromiso organizacional de dos instrumentos: el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), y el cuestionario de satisfacción laboral "S20/23" de Meliá y Peiró (1989), obteniendo así los resultados: el nivel de satisfacción se encuentra en el nivel "algo satisfecho", en cambio muestran insatisfacción en la temperatura de las instalaciones, el nivel en satisfacción laboral está conformada por el 70,96% y en el nivel de compromiso

organizacional está conformada por 69,91% Concluyendo que en las dos variables existe relación, entendiéndose que si un trabajador se encuentra satisfecho en su trabajo tendrá a ser comprometido con la organización.

Sánchez, M. (2013), en el artículo “características organizacionales de la satisfacción laboral en España”. Indica que la caracterización de la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras. Donde se puede afirmar que los factores incidentes sobre la satisfacción de los trabajadores de una empresa o institución son numerosos; desde los elementos intrínsecos a los extrínsecos, pasando por las características individuales del trabajador, el contexto laboral y empresarial hasta el contexto macroeconómico general.

Medina, G. y Gallegos, C. (2008), en el artículo Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Indica que: Según las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de la persona es mucho más estable y profundo y cuando son óptimos provocan satisfacción de las personas, pero cuando son precarios más que insatisfacción provocan su evitación. A estos factores Herzberg los llama también factores de satisfacción. Dentro de este marco, los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional, para Herzberg (1959) el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional, así mismo el opuesto de la insatisfacción laboral o profesional sería ninguna insatisfacción laboral, y no la satisfacción como es de suponer. A partir de diversas investigaciones se concluye que eliminando la característica de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. A partir de esto se supone la existencia de un continuo dual donde lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de descontento, no descontento. De acuerdo a lo anterior, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los que conducen al

descontento, por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan la fuerza laboral en lugar de motivarla.

1.2 Antecedentes del Sector

La Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del lago de Amatitlán -AMSA-, fue creado, a través del Decreto 64-96 de fecha 18 de septiembre de 1996, con la finalidad de tomar acciones inmediatas para la preservación de los recursos naturales y recuperación del lago de Amatitlán. El deterioro de los cuerpos de agua de la cuenca del lago de Amatitlán, inicia desde el establecimiento de la ciudad capital de Guatemala y el crecimiento poblacional acelerado de los 14 municipios que convergen dentro de la cuenca, de una forma desordenada y sin un plan de ordenamiento territorial y planificación urbana, esto a su vez ha ocasionado el deterioro de la calidad de los cuerpos de agua por las descargas de aguas residuales domésticas e industriales, así como por acumulación de desechos sólidos y sedimentos.

El lago de Amatitlán, ubicado en el Departamento de Guatemala, además de ser un vital recurso natural, es un reservorio de agua para las futuras generaciones de la Ciudad Capital, sufre una continua y grave contaminación que requiere la implementación de un plan de manejo integrado del lago y sus cuencas tributarias, que conlleven a la ejecución de programas y proyectos orientados a garantizar una política coherente para rehabilitar el ecosistemas, principalmente el hídrico del lago en sí, y todo su entorno que, de una u otra manera es determinante para su preservación.

Por la forma de integración, la autoridad actuará al más alto nivel, dependiente directamente de la Presidencia de la República. Todas las instituciones del sector público y privado que efectúen actividades que puedan afectar el ecosistema del lago de Amatitlán y sus cuencas tributarias, están obligadas a acatar las resoluciones, ordenanzas, disposiciones sanitarias, resoluciones o disposiciones que dicte la Autoridad del lago, así como los propietarios de los inmuebles ubicados en las riberas del lago y en su cuenca a cualquier título que los ocupen, con el fin de la mejor utilización del territorio de la cuenca, la conservación de los recursos renovables y

no renovables propios del lago y de las zonas de recarga de acuíferos y zonas boscosas.

La Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán, queda facultada para planificar, coordinar y ejecutar en coordinación con las instituciones que corresponda, todos los trabajos que permitan rehabilitar el ecosistema de la Cuenca y del lago de Amatitlán, generando los mecanismos necesarios para lograr sus objetivos.

La Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán, se compone por distintos niveles de puestos de trabajo, los cuáles están distribuidos en las unidades de trabajo que la integran. Las distintas categorías de puestos de trabajo están definidas según los lineamientos que Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, establece en las instituciones públicas del país.

Por ser La Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca y del Lago de Amatitlán una institución estatal, la relación laboral de sus trabajadores debe regirse de acuerdo a las leyes y reglamentos vigentes en esta materia. Actualmente las relaciones laborales de los empleados pueden agruparse en dos categorías de acuerdo a la Ley de contrataciones del estado: a) trabajadores presupuestados bajo renglón 011, 021 y 022 y b) trabajadores por contrato renglón 029.

El personal que labora por contrato bajo el renglón presupuestal 029, presta servicios eminentemente profesionales o técnicos. El cual tiene prohibición para el manejo de fondos públicos, autorizar pagos, ejercer funciones de dirección, decisión y ejecución que únicamente competen al personal de los renglones 011, 021 y 022. Tiene un mejor sueldo mensual pero no goza de prestaciones.

El personal que labora presupuestado se encuentra laborando por el renglón presupuestal 011, 021 y 022 es un servidor o funcionario público que puede manejar fondos públicos, autorizar pagos, ejercer funciones de dirección, decisión y ejecución. Goza de las prestaciones regidas como vacaciones, bono 14, aguinaldo y jubilación, IGSS.

2. MARCO TEÓRICO

Dentro de la presente investigación, es necesario contar con elementos teóricos, los cuales servirán de sustento y validación de la información, siendo estas sobre la administración de recursos humanos, la satisfacción laboral, las causas, factores y teorías de satisfacción laboral.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Mondy (2010), en su libro indica. La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

La administración de recursos humanos según Dessler y Varela (2017) en su libro indican, es realizar el proceso de contratación, capacitación, evaluación y remuneración de los colaboradores de una empresa, así mismo la atención de sus necesidades laborales y de salud. La administración de recursos humanos consiste desde el análisis de puestos hasta la compensación de los colaboradores. Así como el desarrollo y logro de los propios objetivos del personal que labora en la empresa.

2.2. Importancia de la administración de recursos humanos

La importancia de la administración de recursos humanos según en el libro de Robbins y Coulter (2014), se debe a tres aspectos los cuales son:

- Es una fuente significativa de ventaja competitiva, cuando esta se utiliza y se orienta hacia las personas, la empresa desarrolla ventajas competitivas por el solo hecho de crear un valor superior para los grupos que tienen intereses en ella.

- La segunda razón indica que la Administración de Recursos Humanos es parte importante de las estrategias organizacionales. El éxito de la empresa se logra a través de los colaboradores, esto quiere decir, que los directivos deben centrarse en la relación que mantienen con ellos y evitar verlos como un costo que hay que minimizar.
- La tercera razón es el trato que las empresas tienen con sus colaboradores, ya que mejorar las prácticas laborales y aumenta el valor de la empresa.

2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

López (2011), en su libro indica que el objetivo de la administración de recursos humanos consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano.

Según López (2011), es muy importante conocer los diferentes objetivos en la administración de recursos humanos, las cuales se clasifican de lo siguiente:

- Corporativos: la persona encargada de este departamento debe tener presente que su responsabilidad es únicamente una parte de toda la organización, en la cual se rige a objetivos generales de la empresa.
- Funcionales: se basan en mantener una aportación de recursos humanos a un nivel estable para satisfacer las necesidades de la organización.
- Sociales: el administrador o encargado del departamento de recursos humanos se centraliza en contribuir de forma positiva a las necesidades y demandas sociales, siempre y cuando estas no afecten a la entidad.
- Personales: se centralizan en que cada persona logre sus metas planteadas, desde lo mínimo, hasta llegar a cumplir todos los objetivos generales de la organización.

2.4. Satisfacción Laboral

Vallejo (2010), menciona en su libro que la satisfacción laboral, rendimiento y la productividad es muy fácil de resumir, puesto que esto se ve reflejado en la afirmación de que cuando un colaborador está contento, su trabajo siempre será productivo y generará resultados satisfactorios. La satisfacción en el trabajo puede definirse como la actitud que el colaborador puede tener frente a su puesto de trabajo y a la organización, puesto que incluye mucho los valores y creencias que la empresa le ofrece al colaborador. Las actitudes son determinadas por características que el puesto como tal tiene, conjuntamente con las percepciones que el colaborador puede generar.

Londoño y Arcila (2013), en su manual de inducción, indican que la satisfacción laboral es el resultado de múltiples factores, internos y externos, que afectan la forma en la cual un colaborador percibe a la organización, desde el trato que recibe hasta el salario. Si bien en épocas anteriores se creyó que remuneraciones altas eran sinónimo de satisfacción, los autores afirman que tareas retadoras, adecuadas relaciones laborales, trato justo y equitativo, aunado a salarios apropiados, mantienen niveles de satisfacción adecuados, debido a que el ser humano no se motiva únicamente con la ausencia de una necesidad como lo es la seguridad económica, necesidad de afecto, relaciones apropiadas, sentido de pertenencia y apreciación que potencializan la satisfacción.

Sánchez y García (2017), en la revista indican que la satisfacción laboral con el clima laboral es relevante para los dueños, directores o gerentes generales de cada una de las empresas. Existen algunas investigaciones donde demuestran que el compromiso, fidelidad, proactividad, eficiencia, motivación, desempeño, interés y estabilidad dependen de la satisfacción laboral de los colaboradores. Esta se puede determinar directamente con el desenvolvimiento de una persona dentro de la empresa. Se relaciona con percepción del colaborador con las emociones que existen en el trabajo, mejora o empeora el clima laboral del personal quienes son parte de la organización, estos factores influyen en cada una de las acciones que tenga el colaborador dentro de la empresa, puede ir cambiando la efectividad en las

funciones asignadas, no solo en sus tareas laborales, también afectarán a un equipo o departamento entero; por lo anterior, la satisfacción laboral es un concepto el cual se refiere a las acciones que puede tener un trabajador, donde puede mejorar o empeorar el rendimiento de sus funciones.

2.4.1 Causas de la satisfacción laboral

Cifuentes (2018), en su tesis indica que: La satisfacción laboral no depende solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador de a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o, todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor s

2.5 Factores de Satisfacción Laboral

Cifuentes (2018), Dentro de los factores que influyen o determinan la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de una organización se pueden mencionar:

1. La motivación: La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El factor monetario puede llegar a ser causa de motivación para los trabajadores y debe de considerarse al revisar los objetivos o metas.
2. Adecuación / ambiente de trabajo: Es muy importante que el colaborador se sienta cómodo en el lugar de trabajo, ya que esto da mayor posibilidad de que pueda desempeñar su trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos,

habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características de este.

3. Establecimiento de objetivos: El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los trabajadores, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Se deben de considerar objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.
4. Reconocimiento del trabajo: El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los trabajadores suelen quejarse frecuentemente de no ser reconocidos por el jefe inmediato al momento de realizar un trabajo o proyecto con éxito. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Expresar a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción, motiva al colaborador en su puesto ya que se siente útil y valorado.
5. La participación del empleado: Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Quien mejor que el trabajador para planificarlo, ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
6. La formación y desarrollo profesional: Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, entre otros.

7. Compromiso: Los trabajadores que sienten como si la empresa ha hecho un compromiso con ellos para que tengan éxito tienden a obtener mejores resultados. Un compromiso significa ofrecer un precio competitivo de remuneración y un paquete de beneficios, ofrecer asistencia en el pago de los gastos de educación superior del personal, el desarrollo de un programa de entrenamiento regular que mantenga a los trabajadores actualizados en los cambios de la empresa y que proporcione información pertinente para que hagan su trabajo y equipos de mejora para asegurarse de que tienen la tecnología más eficiente disponible para hacer su trabajo. El compromiso mostrado por la empresa se devuelve por parte de los colaboradores en forma de compromiso hacia la organización.

8. Estándares gerenciales: Los estándares gerenciales pueden ser un factor en la motivación o la desmotivación de los trabajadores, de acuerdo con el recurso tecnológico de empleo. Los estándares gerenciales deben estar en consonancia con las obligaciones del trabajo descritas en la descripción del trabajo esbozado por los recursos humanos. Los antecedentes del trabajador, incluyendo su historia educativa, también se indican en la descripción del puesto. Los gerentes deben mantener sus expectativas alineadas con las funciones asignadas al trabajador. Al esperar más de un empleado de lo que fue contratado, o para los que sus antecedentes los ha preparado, puede disminuir el rendimiento del trabajador.

9. Evaluaciones de los trabajadores: Una evaluación eficaz de los trabajadores es un proceso interactivo en el que el director da su opinión sobre el desempeño del trabajador, el cual tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los administradores crean un plan junto con el trabajador para el próximo año sobre cómo se puede desarrollar y mejorar su rendimiento. Las evaluaciones integrales de los trabajadores son importantes para el funcionamiento continuo.

10. Condiciones del ambiente institucional: Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.

2.6 Teorías sobre Satisfacción Laboral

Barreras (2019), en su tesis citando a Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, dentro del extenso ámbito de estudio de satisfacción, se pueden dividir diferentes teorías en tres; de contenido, de proceso y situacionales. Las cuales se desarrollan algunas de las más conocidas.

2.6.1 Teorías de contenido.

Barreras (2019), esta teoría investiga la satisfacción laboral centrándose en el desarrollo de nuevas habilidades, en la eficacia y responsabilidad que se logran a través de los desafíos personales.

2.6.1.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Barreras (2019), cita a Maslow (1943). La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de 5 categorías/necesidades en función de la prioridad a satisfacerlas, las cuales se detallan a continuación:

1. Fisiológicas. Innatas y heredadas, íntimamente relacionadas con la supervivencia. Ejemplo: hambre, sed, respirar.
2. Seguridad. Sentirse seguro y protegido ante situaciones de amenaza o peligro y/o psicológico. Ejemplo: proteger los bienes materiales o la propiedad privada.

3. Afiliación. Tiene que ver con el desarrollo afectivo y de interacción entre las personas. Necesidad de amistad, afecto y aceptación social.
4. Estima o reconocimiento. Sentirse valorado por sí mismo (autorreconocimiento) y por los otros (reconocimiento social).
5. Autorrealización. Necesidad de crecimiento o autosuperación. El objetivo es desarrollar todo el potencial y talento que se tenga disponible.

Para Maslow, existe un orden de prioridad entre categorías, es decir, hasta que no se satisface una no se puede pasar a la siguiente. Sólo pueden alcanzarse los niveles superiores de la pirámide cuando los más bajos han sido satisfechos, al menos parcialmente.

2.6.1.1 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Argumedo (2021), cita en su tesis a Herzberg (1966). Los factores extrínsecos o de higiene se relacionan con la insatisfacción, ya que se encuentran en el ambiente que rodea a los empleados y comprenden las circunstancias en las que desempeñan su labor. Debido a que estas condiciones son administradas y decididas por la organización, los factores extrínsecos no se encuentran dentro del control de los trabajadores, pero cuando son óptimos permiten la satisfacción de los empleados, mientras que cuando son deplorables provocan insatisfacción. Los factores de higiene o extrínsecos son los siguientes:

- Sueldo o salario: Es la remuneración regular que recibe el trabajador debido al desempeño de un puesto laboral o a la prestación de un servicio profesional.

- Beneficios: Se refiere a todas las prestaciones otorgadas de manera voluntaria por el empleador como otorgamiento equitativo de bonos de despena, premios de asistencia y puntualidad, prestaciones y otros.
- Compañeros de trabajo: Se refiere concretamente a la relación con los individuos con quienes se trabaja.
- Supervisión: Se refiere al acto de vigilar las actividades laborales de tal manera que se lleven a cabo conforme a lo acordado por el patrono o el trabajador o de acuerdo al manual de funciones de la empresa.
- Comunicación: Incluye todas las formas de comunicación instituidas dentro de la empresa con compañeros de trabajo, jefes y directivos.
- Políticas y procedimientos operativos: Es la comprensión de las políticas, normas y reglas establecidas en la organización.
- Condiciones en el área laboral: Se refiere a las distintas circunstancias físicas, tales como condiciones de seguridad, herramientas, equipos, iluminación y ventilación, entre otras, que rodean al empleado en el momento que ejecuta las actividades inherentes a su cargo entre otros.

Gonzales (2016), cita en su tesis a (Frederick Herzberg). El autor se refiere a que sus dos factores propuestos en su teoría concluyen que influyen en gran medida con el hombre al momento de desempeñarse en su trabajo ya que se relaciona con el comportamiento que este demuestra en su centro laboral.

- Factores intrínsecos: también denominados factores de motivación, Herzberg indica que este factor se asocia con las experiencias ya vividas de los colaboradores y lo que puede contribuir a su puesto de trabajo ya que se relaciona con lo que él hace, ocasionando un efecto mucho más estable y profundo lo que provoca la satisfacción. Este factor da origen a la motivación y menciona aspectos tales como: logro, reconocimiento, autonomía, trabajo estimulante y progreso.

- Factores extrínsecos: también llamados factores de higiene, el autor en este punto indica que se asocia con la insatisfacción y sentimientos de negativos que experimentan los trabajadores en su puesto de trabajo. Este factor abarca aspectos importantes que, si no se aplica o no se encuentra, esto no permitirá que los trabajadores logren una satisfacción laboral, este factor le compete mayormente a la empresa, estos aspectos son tales como: administración y políticas, condiciones laborales, remuneraciones, relaciones interpersonales y calidad de supervisión.

2.6.2 Teorías de la discrepancia

Barreras (2019), Estas aproximaciones teóricas entienden la satisfacción laboral como resultado de un proceso de comparación.

2.6.2.1 Teoría de ajuste laboral de Dawis.

Boada, N. (2019). La Teoría de la discrepancia de Dawis, afirma que la satisfacción/insatisfacción laboral es producto de la discrepancia entre las necesidades del trabajador y lo que podía obtener de su trabajo, lo cual depende de correspondencias de diferente tipo, como por ejemplo entre las habilidades requeridas para el trabajo y las habilidades del trabajador, o entre las recompensas que otorga el trabajo y los valores y necesidades del individuo. Esta teoría se basa en cuatro conceptos básicos:

1. Las capacidades.
2. El valor del reforzamiento, que hace referencia al potencial supuesta para reforzar una conducta.
3. Satisfacción en término de bienestar personal.
4. Congruencia entre persona-ambiente.

Incide en la importancia del ajuste entre las personas y su ambiente, de modo que está por un lado el grado en que el empleado posee y facilita las habilidades y

destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por un puesto de trabajo (“resultado satisfactorio”), y por el otro lado el grado en el que el contexto laboral cumple las necesidades y los valores de los trabajadores.

2.6.2.2 Modelo de la satisfacción de facetas de Lawler

Barrera, (2019). A diferencia de otras teorías basadas en el concepto de discrepancia, ésta no depende únicamente de un proceso de comparación intrapersonal, sino que depende también de un proceso de comparación social con los trabajadores relevantes del contexto (por ejemplo, compañeros de trabajo).

Postula que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que efectivamente recibe. Se producen dos procesos comparativos: intrapersonal e interpersonal.

Siendo: **(A)** la **cantidad de contribución** que debería ser recibida. Resultado de las contribuciones individuales, percepción de las contribuciones de los compañeros y de las características del trabajo percibidas. **(B)** La **percepción** de la cantidad recibida. Proviene de la percepción de los resultados de los otros y las recompensas reales percibidas.

Boada, N. (2019). Cita a Lawler, el cual establece que la satisfacción laboral está mediada por las recompensas obtenidas por el individuo y la equidad percibida con las recompensas recibidas por compañeros de trabajo. Esto implica un doble análisis por parte del empleado: primero, entre su propio desempeño y capacidades, y lo que cree merecer en compensación por sus resultados. Y segundo, analiza lo que los demás dan y reciben de su trabajo. La discrepancia produce insatisfacción.

2.6.2.3 Teoría de la discrepancia de Locke.

Arévalo (2015), cita en su tesis a Locke (1976), quien parte del planteamiento de que la Satisfacción Laboral, está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo desempeñando alguna función. En este sentido, Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Locke presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación de la discrepancia siendo los siguientes:

- La satisfacción con las dimensiones del trabajo. Este punto aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo.
- Descripción de las dimensiones. Se refiere a las percepciones que no se relacionan con los afectos y que se encuentran en experiencias relacionadas con las especificaciones del trabajo.
- Relevancia de las dimensiones. Este atiende a la importancia que las dimensiones del trabajo tienen para el individuo.

2.6.2.3.1 Dimensiones de la Satisfacción Laboral, según Locke (1979)

Gonzales, T. (2017). Cita a Locke, el cual intentó identificar y analizar las dimensiones de las que dependía la Satisfacción Laboral, considerando que ésta, deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo hizo agrupando cualidades en donde las características del trabajo mismo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta de ésta hacia distintos aspectos de trabajo.

Dichas características las clasificó como:

- Satisfacción con el trabajo: Aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo, posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.
- Satisfacción con el salario: Se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido (equidad). La teoría en estudio (Discrepancia; Locke 1976) hace

mención a que la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido, mientras que la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

- Satisfacción con las promociones: Incluye oportunidades de formación o bases de apoyo para una posterior promoción.
- Satisfacción con el reconocimiento: Incluye las aprobaciones, elogios, y cuan probable resulta un trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo. Según investigaciones de Locke (1976), este punto es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción.
- Satisfacción con los beneficios: Incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: Aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad de horario, de descansos, ambientes laborales óptimos.
- Satisfacción con la supervisión: Incluye las capacidades técnicas y administrativas, así como cualidades a nivel interpersonal.
- Satisfacción con los colegas de trabajo: Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: Políticas de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo.

2.6.3 Teorías Situacionales

Navarro, S. (2017). El grupo de referencia tiene una influencia importante en la vida laboral, puesto que, si se encuentran de acuerdo con las condiciones laborales de la persona que lo tiene como tal, ésta se mostrara satisfecha.

2.6.3.1 Modelo de procesamiento de la información social de Salancik

Navarro, S. (2017). Cita en su tesis a Salancik y Pfeffer (1978) defienden que los trabajadores conforman su satisfacción a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social, laboral y económico. Desde este modelo, los trabajadores, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, las conductas y las creencias a su contexto social y a la realidad de su situación.

Las actitudes y necesidades dependen de tres factores:

1. La percepción personal y la evaluación afectiva de la situación de trabajo.
2. El contexto social que ofrece información sobre las actitudes consideradas adecuadas.
3. La autopercepción de la persona acerca de las razones que lo conducirán a manifestar determinados comportamientos en el pasado, basada en la atribución causal.

2.6.3.2 Teoría de los eventos situacionales de Quarstein, McAfee y Glassman

Navarro, S. (2017). Cita a Quarstein, McAfee y Glassman, (1992), esta teoría afirma que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales que presenta la persona ante su situación en la organización y está determinada por dos factores: las características situacionales y los eventos situacionales.

1. Las características de las situaciones. Pueden ser analizadas por

el individuo antes de que éste acepte desempeñar su puesto de trabajo (por ejemplo, el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, etc.).

2. Los eventos situacionales. Se verifican una vez iniciado el desempeño en el puesto de trabajo. Éstos son propios de cada situación y muestran un carácter claramente transitorio.

2.7 Determinantes de la Satisfacción Laboral

Cruz. R, (2016), Las variables relacionadas con el trabajo en general, determinan la satisfacción laboral, tales como la naturaleza del trabajo, la remuneración equitativa, otras recompensas, colegas de apoyo y las condiciones de trabajo. Las investigaciones sugieren que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidades para usar sus herramientas y habilidades, hacen una variedad de tareas, libertad para hacer el trabajo a su manera y la retroalimentación de lo bien que hacen su trabajo, necesitan un sistema de pagos y políticas de promoción justas, no ambiguas y de acuerdo a sus expectativas.

Empleados y empleadores tienen idénticas preocupaciones por la mejora en el ambiente de trabajo, por razones de comodidad y facilitación del trabajo, prefieren un ambiente físico seguro, confortable, limpio con un mínimo de distracciones, y la necesidad de interactuar socialmente, por lo tanto, no es sorprendente que la amabilidad y la solidaridad entre compañeros de trabajo permitan incrementar la satisfacción en el trabajo.

Existen determinantes en el trabajo que pueden influir en la satisfacción laboral, como que los trabajadores prefieren puestos de trabajos que les brinden oportunidades donde puedan aplicar sus habilidades y capacidades que además ofrezcan una variedad de tareas, libertad de decisión y retroalimentación, que contemplen buenos salarios, políticas de ascenso justas, claras, congruentes con su expectativa y ambiente laboral considerado.

Si bien las evidencias indican que los determinantes de la satisfacción son tener un trabajo intelectualmente estimulante con recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores, pueden variar; como que, la satisfacción con el trabajo está determinada por el atractivo de la tarea, recompensas asociadas, relaciones entre compañeros del trabajo y condiciones laborales.

Así mismo se destaca el salario, relación con los superiores, oportunidades de promoción, realización personal. Es necesario que a los trabajadores se les brinden condiciones de trabajo saludables, así mismo, necesitan aprender a trabajar siempre mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades de mayor envergadura, necesitan que se les trate justa y equitativamente, sin favoritismos, sin trucos en determinar sueldos, salarios y compensaciones.

2.8 Factores que favorecen la satisfacción laboral

Robbins, S. Coulter (2014). La satisfacción laboral es entendida como el “sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”, el que a su vez generaría un estado afectivo favorable y una actitud positiva hacia el trabajo y/o la organización. La satisfacción laboral está asociada a las condiciones laborales y económicas, los niveles de independencia y control y el estilo de supervisión, por lo que al existir bajo nivel de satisfacción laboral se podría traducir en acciones tales como la salida voluntaria de la empresa y negligencia (impuntualidad, aumento de errores y ausentismo).

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

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

Según Fernández (2012) considera que “la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo”. En tal sentido a continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- a. **Retribución económica:** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- b. **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- c. **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- d. **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- e. **Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- f. **Reconocimiento por parte de los demás:** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea.

- g. Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo: Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él, efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se detalla la metodología que se ha utilizado para llevar a cabo la investigación para la elaboración del Trabajo Profesional de Graduación en donde se describe la delimitación del problema, los objetivos, unidades de análisis, el ámbito geográfico y el periodo histórico de investigación, de la misma manera se detalla el instrumento a utilizar para la recolección de datos

3.1. Definición del Problema

La Satisfacción Laboral por lo general se conoce cuando los colaboradores se sienten cómodos y felices, son más productivos y leales a la organización. Todos los colaboradores deberían estar apasionados con su trabajo. Y la pasión solo aparece cuando estos están satisfechos con su trabajo y con su organización en general.

Las organizaciones necesitan retener a trabajadores talentosos para el crecimiento a largo plazo y alcanzar el éxito deseado. Esto es esencial para las organizaciones para que puedan guiar a las personas que acaban de unirse a la organización, y se integren al nuevo equipo de trabajo. La importancia de la satisfacción laboral también radica en que ayuda a conocer cuáles son esos factores, que pueden ser detonantes para que un colaborador requiera su retiro de la organización.

En este sentido, analizar las causas que afectan esta satisfacción laboral, resulta clave al momento de diagnosticar posibles acciones a realizar y con ellas impactar en la mejora directa del rendimiento de los trabajadores, en sus tareas o responsabilidades, realizándolas con eficiencia y eficacia, lo cual ayudará a generar satisfacción de pertenecer a la institución donde labora, repercutiendo en una mayor satisfacción laboral.

Es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo determinar la satisfacción laboral de los trabajadores, así como objetivos específicos para identificar los factores de satisfacción con los que cuentan los colaboradores, indicando las causas que influyen en la satisfacción laboral, además de proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

3.2. Planteamiento del Problema

¿Cuáles son los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de una institución objeto de estudio?

3.3. Objetivo General

Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución del estado, ubicada en el municipio de Villa Nueva.

3.4. Objetivos Específicos

3.4.1 Identificar los factores de satisfacción laboral de los trabajadores de la institución del estado.

3.4.2 Indicar las causas que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución del estado.

3.4.3 Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores.

3.5. Delimitación del problema

3.5.1. Ámbito geográfico:

Kilómetro 22, ruta al pacífico, municipio Villa Nueva, departamento de Guatemala.

3.5.2. Ámbito institucional:

La institución pertenece al sector Público, para la preservación de los recursos naturales y resguardo del lago de Amatitlán.

3.5.3. Ámbito personal:

Personal administrativo de la Institución, conformada por 65 colaboradores y el área de Recursos Humanos.

3.5.4. Ámbito temporal:

Periodo de tiempo de la investigación se realizó de julio 2021 a julio 2022.

3.6. Método de Investigación

Para poder llevar a cabo la investigación en la unidad objeto de estudio, se utilizó el método científico, poniéndose en práctica las tres fases que componen dicho método, siendo estas la fase indagadora, demostrativa y expositiva, las cuales constan en dar aplicabilidad de procesos metodológicos y razonados, que se siguen para la obtención de la verdad en el ámbito de la ciencia e investigación, para poder definir el problema y darle respuesta, así mismo, realizar el planteamiento de objetivos y elaboración del marco teórico; el cual es un procedimiento planeado y riguroso que se emplea en la investigación, con la finalidad de aplicar y utilizar de manera eficiente las técnicas y herramientas que serán de utilidad para la recopilación de información necesaria para el estudio y realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

3.7 Alcance de estudio

El alcance de la investigación planteada es descriptiva, la cual realizará una caracterización de los factores de satisfacción laboral en el personal y es explicativa porque a raíz de los resultados encontrados explica cómo la satisfacción laboral

puede influir o no en el desarrollo laboral de los trabajadores, porque dará a conocer los resultados de los datos obtenidos del estudio con su respectivo análisis.

3.8 Tipo investigación

La investigación utilizó un enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) el cual representa un conjunto de procedimientos sistemáticos y críticos de la investigación que implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del objeto de estudio.

3.9 Técnicas de recopilación de información: bibliográficas y de campo

Para la investigación se obtuvo información de distintas fuentes bibliográfica y de campo.

3.9.1 Bibliográficas

Se utilizó para identificar la información que se requiere para la investigación obtenida a través de tesis de distintas universidades, información obtenida en libros de administración de recursos humanos, así como en revistas e investigaciones donde se aborde el tema de satisfacción laboral.

3.9.2 De Campo

- **Censo**

Para la investigación se utilizó el censo, ya que es una técnica de investigación que permitirá recopilar la información y los datos de toda la población o universo del objeto de estudio.

b. Entrevista

A través de la entrevista, se puede obtener información específica sobre cómo el departamento de recursos humanos gestiona actualmente la satisfacción laboral del personal que labora en la unidad objeto de estudio.

3.10 Instrumentos

Se utilizó una prueba estandarizada, planteada por Meliá y Peiró, la cual contiene 23 ítems agrupados en 5 dimensiones de satisfacción siendo: con la supervisión, con el ambiente, con las prestaciones recibidas, con la satisfacción intrínseca del trabajo y con la participación. Donde al responder a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de satisfacción e insatisfacción con una declaración de posibles respuestas cada una ponderada con un valor de 1 a 5, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 1
Factores y preguntas cuestionario de satisfacción laboral

No.	Factor	Preguntas del cuestionario	Rango
1	Satisfacción con la supervisión	13, 14, 15, 16, 17, 18	22.15%
2	Satisfacción con el ambiente físico	6, 7, 8, 9, 10	21.12%
3	Satisfacción con las prestaciones recibidas	4, 11, 12, 22, 23	17.08%
4	Satisfacción intrínseca del trabajo	1, 2, 3, 5	25.16%
5	Satisfacción con el nivel de participación	19, 20, 21	14.45%

Nota: datos obtenidos "Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23", Meliá, José. José Peiró. 1998.

3.10.1. Cuestionario

El cuestionario fue aplicado a la totalidad de los colaboradores de la unidad objeto de estudio, con la finalidad de obtener la información necesaria y relacionada sobre la satisfacción laboral de los colaboradores y la cual permitirá conocer las causas que influyen en esta variable de estudio.

3.11 Población

La población está conformada por los colaboradores que laboran dentro de la unidad de estudio, es decir, un total de 65 personas, personal de Recursos Humanos y personal administrativo.

Tabla No. 2
Distribución de la Población

Departamento	Puesto	Cantidad
RRHH	Jefe de RRHH	1
	Coordinador de reclutamiento y selección	1
	Auxiliares de RRHH	2
Administrativo	Jefes de áreas	10
	Personal Administrativo	51
Total		65

Nota: Datos obtenidos de la información proporcionada por Recursos Humanos de la Institución objeto de estudio.

3.11 Estadística

3.12.1. Estadística descriptiva

La información será recopilada a través de los instrumentos y los datos que se obtengan serán clasificados y se presentarán por medio de gráficas y cuadros estadísticos en forma descriptiva.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta la información recolectada a través de la aplicación de un censo, dirigida al personal administrativo de la institución, dedicada a la preservación de los recursos naturales, con el objetivo de obtener la información adecuada para la elaboración del plan de satisfacción laboral.

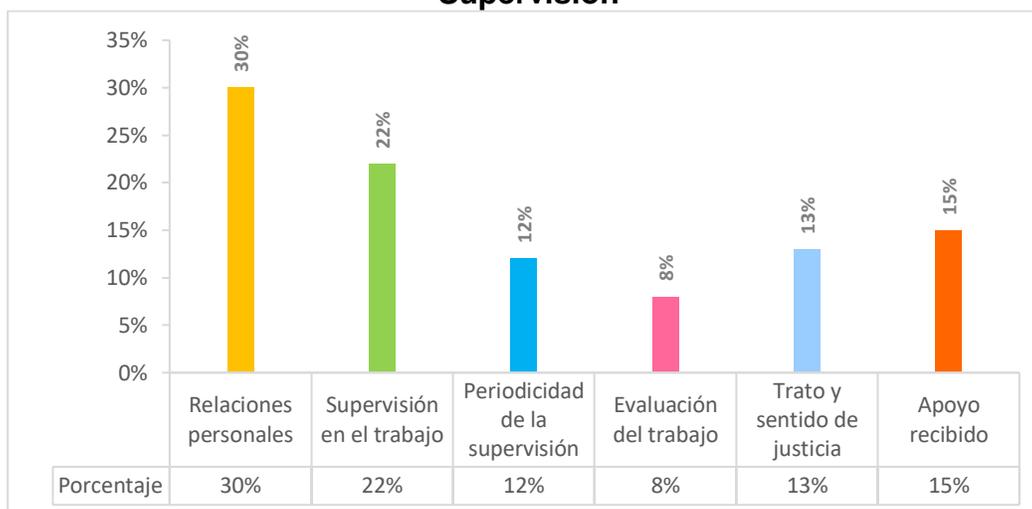
4.1 Resultados de censo a personal administrativo

El censo tuvo la intención de proveer elementos que permitan conocer los factores determinantes de la satisfacción laboral de los colaboradores hacia la Institución.

Siendo los factores que se presentarán en los resultados, la supervisión, el ambiente de trabajo, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la participación.

A continuación, se presentan las figuras con información e interpretación de cada resultado obtenido en los factores de satisfacción indicados por los colaboradores de la institución.

**Figura 1.
Supervisión**

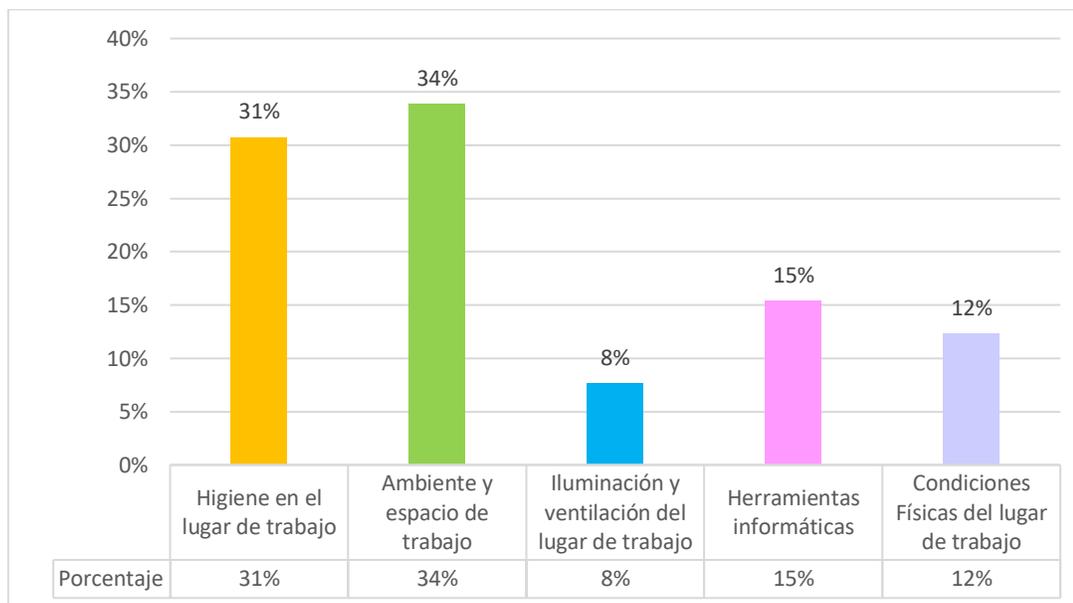


Nota: Datos obtenidos en el censo dirigido al personal administrativo de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

La figura anterior, visualiza los resultados encontrados en los colaboradores de la institución. Lo que se relaciona con la falta de supervisión por parte de los jefes y encargados, representando para los trabajadores administrativos poco interés de sus superiores por su trabajo, considerando que no son tomados en cuenta y en consecuencia no existe apoyo por los superiores, en función de ejercer influencia positiva, con el fin de lograr que desarrollen sus labores de manera satisfactoria en cuanto al logro de metas comunes. Encontrándose este factor en un 18% por debajo del rango del 22%.

Como lo confirma Argumedo (2021), la supervisión se refiere a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y la frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores, y la igualdad de trato recibida de la empresa. A lo que es necesario ejercer la supervisión en los trabajadores para registrar la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

Figura 2.
Ambiente Físico

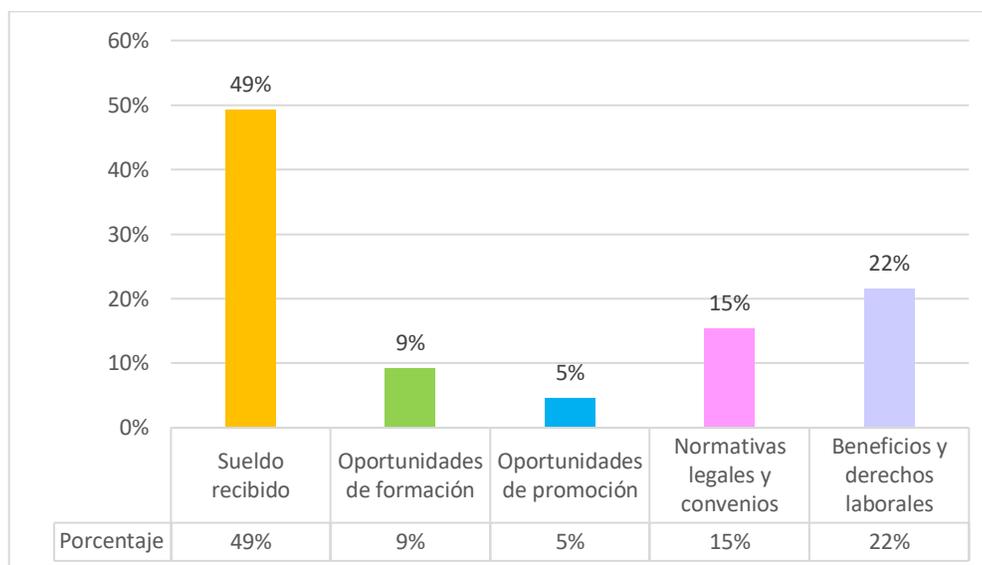


Nota: Datos obtenidos en el censo dirigido al personal administrativo de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Luego de obtener estos datos, resulta necesario conocer cuáles son los niveles de satisfacción de los colaboradores en relación al ambiente físico donde desempeñan sus labores. Para ello se construyó la figura 2. Cuyos encuestados manifiestan encontrarse en un rango del 20% del 21% del rango de dicho factor. Encontrando un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar para realizar sus labores.

Como lo indica Cifuentes (2018), es muy importante que el colaborador se sienta cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayor posibilidad de que pueda desempeñar su trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características de este.

Figura 3.
Prestaciones recibidas.



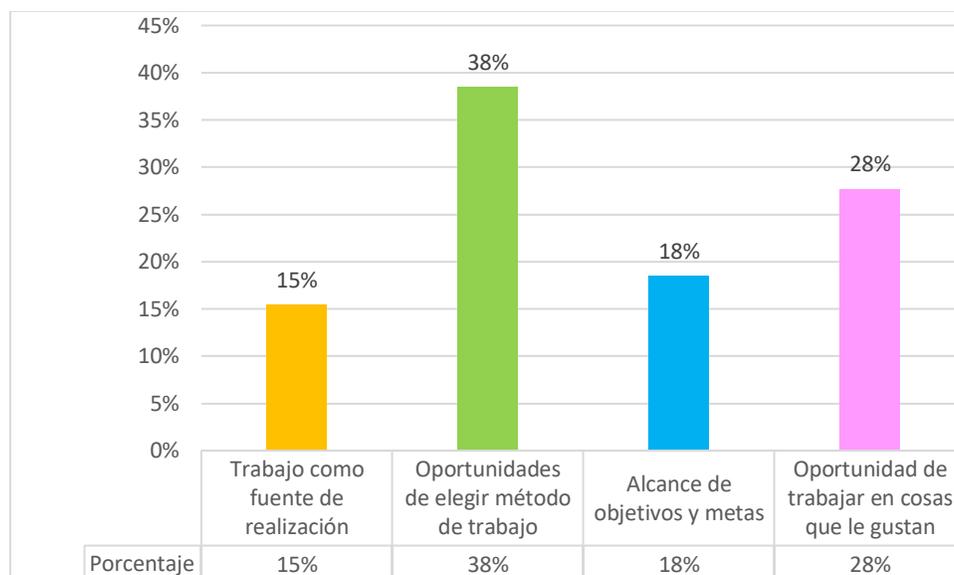
Nota: Datos obtenidos en el censo dirigido al personal administrativo de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Como se puede evidenciar en la figura 3. Las prestaciones recibidas juegan un factor relevante en la satisfacción de los colaboradores, no sólo en aquellos aspectos como salario, vacaciones, prestaciones, etc. Sino también, por otros aspectos fundamentales como la capacitación o formación del trabajador la cual contribuye a mantener la efectividad y productividad, mediante la preparación del personal en métodos y técnicas avanzadas y poder reducir los problemas organizacionales que se presentan debido a la falta de formación acerca de determinados procedimientos, tanto operativos como administrativos, el área de recursos humanos indica que contar con un buen plan de prestaciones, brinda al empleado un pago y prestaciones que son competitivos, equitativos, y que les permita vivir adecuadamente.

Y esto se confirma con lo que indica Herzberg (1966), el contenido de este factor se encuentra al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación, Finalmente podemos indicar que, los trabajadores manifestaron estar algo satisfecho con el salario que perciben por sus prestaciones recibidas.

Figura 4.

Satisfacción Intrínseca del trabajo

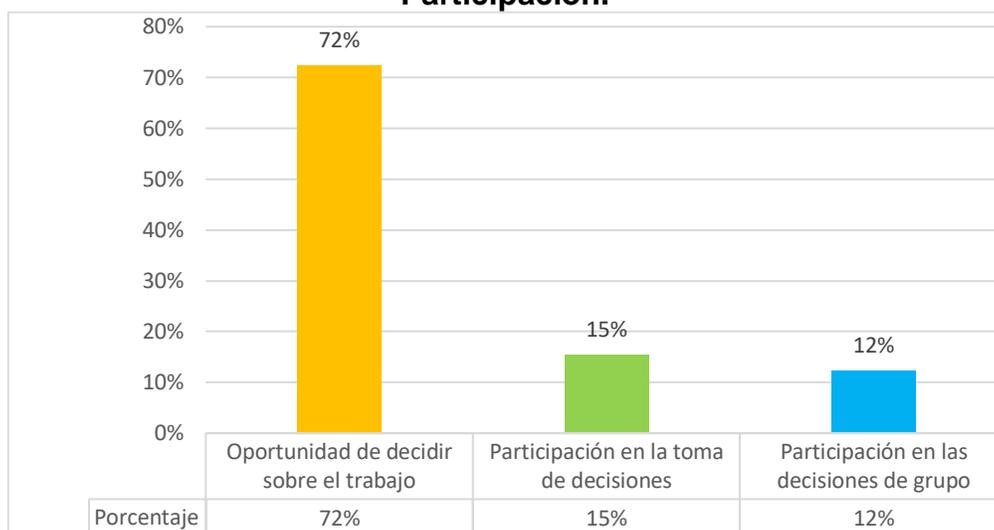


Nota: Datos obtenidos en el censo dirigido al personal administrativo de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

La figura anterior, evidencia los factores de satisfacción intrínseca de los colaboradores de la institución, la cual indica que se encuentra muy debajo del nivel del rango indicado del 25%. Este tipo de motivación se produce cuando el empleado siente que la profesión desempeñada es totalmente vocacional, lo que conlleva a elementos como el aprendizaje, la auto-realización y la satisfacción personal la cual nace del deseo de superación, de las ganas de crecer o aprender, de la satisfacción de hacer bien las cosas, y que sus resultados son directamente proporcionales, así mismo el departamento de recursos humanos indicó que dicho factor de satisfacción no se encuentra potenciado, como las posibilidades de éxito, reconocimiento, ascenso y aprendizaje.

Siendo esto confirmado por Locke (1979), donde indica que en la motivación intrínseca la persona realiza una actividad por incentivos propios. Aquí la satisfacción de realizar o conseguir algo, no está determinada por factores externos. Sino que está relacionada con la autosatisfacción personal.

**Figura 5.
Participación.**

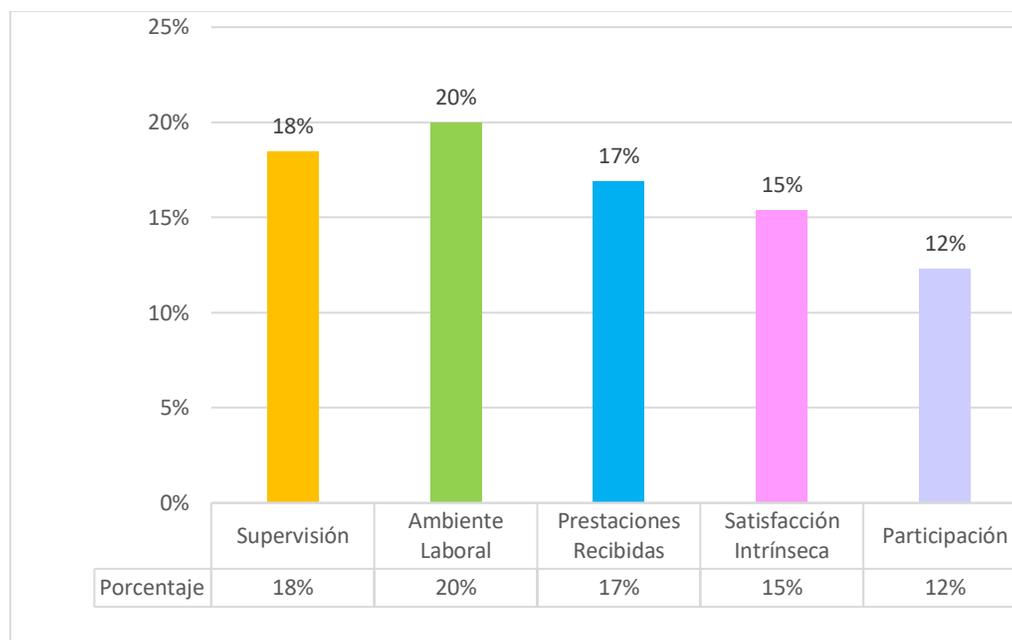


Nota: Datos obtenidos en el censo dirigido al personal administrativo de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

La figura anterior indica la participación que tienen los colaboradores de la institución en su puesto de trabajo y en la participación de toma de decisiones. En cuanto a la dimensión de participación en relación con el trabajo se encontró que es la correlación más alta, indicando que los trabajadores se sienten satisfechos con las opiniones y/o contribuciones que realizan sobre el trabajo. Así mismo muestra la poca participación que estos tiene sobre la toma de decisiones, a los cuales no se les permite participar en la toma de decisiones de las actividades que se realizan. Como resultado, esto se convierte en un motivo de insatisfacción de los colaboradores, la posibilidad de ser partícipe en las decisiones de un grupo o equipo fomenta la motivación y promueve mayor integración. Al involucrar al personal en la toma de decisiones proporciona nuevas habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva y desarrollar una fuerza de trabajo comprometida con los objetivos de la institución.

Siendo esto confirmado por Cifuentes (2018). Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

Figura 6.
Factores de Satisfacción Laboral.



Nota: Datos obtenidos en el censo dirigido al personal administrativo de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Los resultados presentados en la figura, se agrupan de acuerdo a los factores de satisfacción indicados por los colaboradores de la institución. Donde se logra observar al factor de satisfacción intrínseca y de participación por debajo del rango indicado. Estos factores estudiados consideran diversos aspectos que son importantes y que predisponen al trabajador, por lo que es preciso reiterar que la satisfacción del trabajador en el desempeño de sus labores ha sido considerada una determinante de la calidad de atención, pues no es factible que una persona realice un trabajo con calidad y eficiencia si no se encuentra satisfecha con su desempeño y con los resultados del mismo. Es por ello que la preocupación por la satisfacción de los trabajadores debe ser el rumbo que debe tomar la institución para aumentar la productividad de los trabajadores.

De acuerdo a lo indicado por recursos humanos, otras causas de malestar son la baja remuneración y la imposibilidad de crecer profesionalmente en la institución, ya que el empleado deduce que no tiene futuro en ella. Unido a

este estancamiento profesional está también la falta de reconocimiento, que en muchos casos provoca que el trabajador sienta que su trabajo no es valorado y por tanto reduce su rendimiento.

Siendo esto confirmado por Locke (1976) como teórico principal de la satisfacción laboral, manifiesta que es un estado emocional positivo o placentero que surge como producto de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de cada trabajador, es decir del grado de bienestar que experimenta un trabajador en relación a las labores que desempeña y a los demás factores de la organización considerando que los interiorizan de manera positiva, como lo son su lugar de trabajo, la relación con sus compañeros y superiores, el salario recibido, la participación que tienen frente a las decisiones que se toman y la supervisión realizada por el jefe.

4.2 Resultados de entrevista dirigida a personal de Recursos Humanos

Para alcanzar los resultados, se realizó una entrevista a recursos humanos de diez preguntas con respuesta abierta. Cada pregunta con su respuesta, fue interpretada, que corresponde a la discusión de resultados.

A continuación, se presentan las tablas con información e interpretación de cada pregunta y respuestas de los entrevistados.

Tabla No. 3

Pregunta No. 1: ¿La Institución proporciona oportunidad de desarrollo profesional a los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	La institución proporciona a puestos claves oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puedan ser consideradas.	La entrevista al personal del departamento de recursos humanos, indica que las oportunidades que la institución da a los colaboradores relacionadas a su desarrollo profesional, no es para todo el personal que la conforma, a lo cual siendo esto confirmado por Herzberg, en los factores de motivación o intrínsecos, es necesario que los colaboradores encuentren en su trabajo la fuente para satisfacer sus necesidades como realización, tanto personal como profesional; que sea el espacio de trabajo donde puedan crecer y desarrollar sus capacidades y potencialidades.
Coordinador de reclutamiento y selección	no se da para todo el personal, esto se da a puestos específicos, por la naturaleza de los puestos que lo requieren y a lo cual no ha existido comunicación con el jefe inmediato para poder potencializar su desarrollo.	
Auxiliar de Recursos Humanos	No, debido a que no se da el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades de desarrollo.	
Auxiliar de Recursos Humanos	No existen los medios y mecanismos para permitirles a los colaboradores acceder al desarrollo profesional.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 4

Pregunta No. 2. ¿Qué tipo de incentivos ofrecen a los colaboradores para tener una mayor productividad en su trabajo?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Actualmente en la institución no se ofrecen incentivos monetarios, debido a esta pertenece al estado, a lo cual es muy difícil acceder a estos, en el año 2019 se inició a ofrecer flexibilidad de horarios para aquellos puestos que por su naturaleza sean permitidos.	La institución no ofrece incentivos para los colaboradores, a lo que indica Herzberg en los factores extrínsecos, es necesario que la institución pueda gestionar mejor los incentivos para los colaboradores y entender qué buscan estos en el trabajo y qué puede ofrecer la institución ya que de esta manera se podrán diseñar políticas de incentivos más eficaces y se lograrán ambientes y procesos de trabajo más eficientes.
Coordinador de reclutamiento y selección	Se inició con el reconocimiento de logros cuando un colaborador realiza bien su trabajo, en los proyectos en los que se encuentren trabajando por la institución	
Auxiliar de Recursos Humanos	No se tienen establecidos como incentivos, pero a los colaboradores se les brinda un escritorio con espacio suficiente y que su computadora no tenga fallos, así como herramientas que faciliten sus tareas.	
Auxiliar de Recursos Humanos	Como incentivo se les permite a los colaboradores en ciertos días con previo aviso puedan optar a un horario flexible, sin perder la responsabilidad y la capacidad de cumplir con sus deberes.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 5

Pregunta No. 3 ¿Cómo reconoce la institución los logros y objetivos alcanzados por los colaboradores relacionados al desempeño del trabajo realizado?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Actualmente la institución no cuenta con un sistema o programa para el reconocimiento de logros alcanzados por los colaboradores.	La entrevista realizada al personal de recursos humanos mostró que los colaboradores no son reconocidos por la institución, a lo indica Maslow, con la teoría de jerarquía de las necesidades, si estos no son reconocidos hace que no se logre incrementar su productividad y eficiencia, ya que se considera que el trabajo realizado no es valorado y reconocido, lo cual al tenerlo en cuenta ayudara a tener confianza en sí mismos y por ello su desempeño y satisfacción crece.
Coordinador de reclutamiento y selección	Esto no se tiene actualmente en el plan de recursos humanos a lo cual no es reconocido para beneficio de los colaboradores.	
Auxiliar de Recursos Humanos	No se tiene actualmente en la institución.	
Auxiliar de Recursos Humanos	La institución no cuenta con este tipo de reconocimientos para dar a conocer el esfuerzo realizado por los colaboradores sobre el trabajo que este realiza.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 6

Pregunta No. 4 ¿Los colaboradores participan dentro de la toma de decisiones estratégicas de la institución?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Algunos jefes y encargado aplican la participación de los subalternos en ciertas decisiones para el beneficio de proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo.	La institución toma en cuenta muy poco la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, a lo que indica Lawler que la participación en la toma de decisiones por lo general tiene un efecto favorable en la satisfacción en el puesto, donde se hace necesario en ocasiones aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones
Coordinador de reclutamiento y selección	Actualmente los encargados de las áreas se encuentran realizando proyectos laborales donde se encuentran involucrando a su personal para motivarlos al alcance de metas y estos puedan participar en ellas.	
Auxiliar de Recursos Humanos	No todos consideran que sea necesario que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones.	
Auxiliar de Recursos Humanos	Hace falta que se pueda impulsar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, ya que muchos de ellos poseen los conocimientos y la experiencia pero por temor a la repercusión sobre ellos, estos no lo realizan.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 7

Pregunta No. 5 ¿Qué factores considera que son determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Considero que entre ellos se encontraría el clima laboral, el acceso a oportunidades de carrera dentro de la institución, beneficios, reconocimiento, capacitaciones, el desarrollo profesional para todos.	El personal de recursos humanos indica que existen varios factores que para ellos son determinantes para considerar la satisfacción laboral de los colaboradores en la institución, a lo cual lo indica Maslow basado en su jerarquía que no todos los factores influyen en la satisfacción, así mismo Lawyer indica que la satisfacción laboral tiene que ver con aspectos internos del trabajo y externos de este. A lo cual los colaboradores se encontrarán satisfechos o insatisfechos en medida que estos se acerquen a su propósito.
Coordinador de reclutamiento y selección	Podría indicar que los factores determinantes para la satisfacción de los colaboradores de la institución sería la promoción, el reconocimiento, motivación, seguridad laboral y beneficios adicionales	
Auxiliar de Recursos Humanos	Algunos de los factores para los colaboradores estaría la promoción, reconocimiento de logros, capacitaciones continuas, las condiciones de trabajo y el crecimiento	
Auxiliar de Recursos Humanos	El reconocimiento, la promoción, responsabilidad, salario, desarrollo personal y profesional	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 8

Pregunta No. 6 ¿Usted considera que la motivación tiene alguna repercusión en el desempeño obtenido por cada colaborador?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Si debido a que un trabajador motivado rendirá más, porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia el cual aumenta su sensación de pertenencia a la institución y al equipo.	De acuerdo con lo indicado por recursos humanos este es un factor importante en el desempeño de los colaboradores a lo cual es un elemento fundamental en la satisfacción del trabajador, ya que lo conlleva a una estabilidad laboral , y logra el beneficio de la institución.
Coordinador de reclutamiento y selección	Considero que si debido a que al encontrarse motivados se reducirán las posibilidades de que los colaboradores se vayan de la institución, pues se sienten a gusto y motivados.	
Auxiliar de Recursos Humanos	Si, ya que si los colaboradores se encuentran motivados para realizar sus actividades contribuirán al alcance de los objetivos propuestos.	
Auxiliar de Recursos Humanos	Si tiene una repercusión en el desempeño de los colaboradores ya que si estos se encuentran motivados para realizar sus funciones, contribuirán al cumplimiento de los logros de la organización	Siendo esto confirmado por Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, en la medida que el trabajador esté motivado y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales.

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 9

Pregunta No. 7 ¿Las posibilidades para ascender a otro puesto de trabajo, son equitativas para todos los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Actualmente la institución no ofrece oportunidades de ascenso debido a que los puestos creados, los deben de ocupar personas con conocimientos específicos para poder llevar a cabo sus funciones.	A lo indicado por recursos humanos la institución no ofrece este tipo de posibilidades a los colaboradores.
Coordinador de reclutamiento y selección	Las posibilidades de que los colaboradores puedan ascender son muy bajas, ya que la institución no cuenta con este tipo de beneficios para que los colaboradores demuestren poseer los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ocupar un nuevo puesto de trabajo.	Tomando en consideración que este es un beneficio que permitirá resaltar la importancia de proporcionar a los colaboradores, una estabilidad laboral, económica y emocional, donde se les dé la posibilidad de ascenso
Auxiliar de Recursos Humanos	La institución no promueve la carrera de los colaboradores a través del ascenso	Siendo esto confirmado por Locke indicando la satisfacción con las promociones son las causas principales de la satisfacción positiva.
Auxiliar de Recursos Humanos	Estas posibilidades no se dan en la institución, a lo cual los colaboradores se desmotivan al no tener oportunidades para desarrollar su carrera por medio del ascenso.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 10

Pregunta No. 8 ¿Considera que la institución se preocupa por mejorar las instalaciones y ambientes de trabajo para los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Si debido a que este es un factor importante donde se deben de integrar las herramientas y el espacio de trabajo con los que el colaborador se va a relaciona cotidianamente.	Los colaboradores de recursos humanos indican que la institución se preocupa por mejorar estos aspectos, el cual al tener un buen ambiente en la oficina hace que se sientan mejor en la oficina y genera un sentimiento muy positivo hacia el trabajo. A lo cual confirmado por Cifuentes. Es muy importante que el colaborador se sienta cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayor posibilidad de que pueda desempeñar su trabajo correctamente.
Coordinador de reclutamiento y selección	Si es necesario contar con espacios cómodos los cuales le dará al colaborador un ambiente en el cual se podrá sentir libre y capaz para hacer llevar a cabo sus tareas.	
Auxiliar de Recursos Humanos	Si ya que los colaboradores necesitan de un ambiente de trabajo agradable, en donde puedan estar cómodos para desempeñar sus funciones.	
Auxiliar de Recursos Humanos	La institución se preocupa porque estas se encuentren en óptimas condiciones debido a que los colaboradores pasan gran parte de su tiempo en las instalaciones. Y los colaboradores puedan sentirse más cómodos y con un ambiente agradable para realizar sus actividades.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 11

Pregunta No. 9 ¿Cree usted que la institución propicia una estabilidad laboral a sus colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	No debido a que es una institución que pertenece al sector gobierno, lo es fundamental para mantener la motivación de los colaboradores.	El personal de recursos humanos indica que la falta de estabilidad laboral puede constituir un fuerte detonador de estrés e insatisfacción en el trabajo, ya que con ella se fomenta seguridad y compromiso. A lo indicado por Fernández, Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa: Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo
Coordinador de reclutamiento y selección	La institución no propicia estabilidad, si esto fuera posible los colaboradores con experiencia podría ayudar, a su vez, en las adaptaciones de nuevos colaboradores a la institución.	
Auxiliar de Recursos Humanos	No debido a que la institución genera poca estabilidad laboral para los colaboradores.	
Auxiliar de Recursos Humanos	Los problemas de gobernabilidad propicia que la institución no cuente con una estabilidad laboral para los colaboradores, ya que esta pertenece al sector público, que propicia la desvinculación temprana de los colaboradores.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

Tabla No. 12

Pregunta No. 10 ¿Por qué cree usted que es importante motivar a los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Jefe de Recursos Humanos	Al encontrarse motivados estos rendirán más porque se sienten mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia. Aumentando su sentido de pertenencia a la institución y al equipo.	De acuerdo con lo indicado por recursos humano, este es un factor que actualmente la institución lo aplica muy poco a su personal, el cual la satisfacción laboral de sus trabajadores y el incremento de su productividad no es tan relevante para ellos ya que ven esto como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de esta.
Coordinador de reclutamiento y selección	Este aspecto es importante porque si los colaboradores se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores.	Siendo esto confirmado por Davis y Newstrom en que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a del resultado de factores tanto internos como externos, entre los cuales se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización.
Auxiliar de Recursos Humanos	Los colaboradores rinden más, tienen más y mejores ideas, se sienten a gusto en su trabajo y dan lo máximo de sí y son mucho más competitivos.	
Auxiliar de Recursos Humanos	creo que no nos cabe ninguna duda de que una empresa que se preocupa por sus empleados consigue mejores beneficios a su favor al corto y largo tiempo. A lo cual si estos se encuentran felices y motivados serán más productivos.	

Nota: Datos obtenidos en entrevista dirigida al personal de recursos humanos de la institución dedicada a la preservación de los recursos naturales, aplicada durante el mes de junio del año 2022.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se identificaron los factores de satisfacción laboral, que menos incidencia tienen en los colaboradores, siendo estos los factores intrínsecos, los cuales se encuentran asociados con las tareas específicas y profesionales que los colaboradores ejecutan. Encontrándose catalogadas en las necesidades de logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y crecimiento.
2. Se concluyó que las causas que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, es que la institución no ofrece oportunidades de formación, con respecto a su puesto de trabajo, así como las oportunidades profesionales, retribuciones económicas justas, acordes con el puesto y el reconocimiento del trabajo realizado.
3. Se concluye que la institución no incorpora estrategias que ayuden a mejorar los factores de motivación laboral para los colaboradores, las cuales puedan propiciar la pérdida de motivación, falta de interés, baja productividad y absentismo en los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en la investigación realizada al personal de la institución objeto de estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la Institución, mejorar los factores de la motivación intrínseca realizando actividades que aporten en el progreso profesional, así como en el reconocimiento de logros, de cada trabajador ya que es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.
2. Se recomienda realizar talleres de motivación, que fomenten la participación de todos los colaboradores independientemente del puesto o rango que representen dentro de la Institución, donde se logre fortalecer el reconocimiento y el desarrollo profesional de los colaboradores con la finalidad de elevar su desempeño.
3. Establecer estrategias o políticas que favorezcan la satisfacción de los trabajadores donde se puedan trabajar las categorías relacionadas con: el desarrollo profesional, logro, reconocimiento. etc. Para que estos factores no sigan afectando la satisfacción de los trabajadores y poder trabajar constantemente en la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Arévalo, R. (2015). Factores asociados a la satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas secundarias particulares del Distrito de Castilla - Piura, Tesis de maestría en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

Argumedo A. (2021). Relación entre la Satisfacción Laboral y el compromiso organizacional en el personal operario del área de costura de una empresa textil de confecciones ubicada en Lima, Perú; tesis para optar el grado académico de maestra en gestión de recursos humanos; Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Barreras, A. (2019). Satisfacción laboral: equilibrio entre esfuerzo y recompensa; tesis para optar al grado de máster universitario en Dirección y gestión de RRHH, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. Journal of Economics, Finance and International Business, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Cifuentes, R. (2018). Estudio de los factores determinantes en la satisfacción laboral; caso empresa de productos cárnicos, tesis para optar al grado de maestro en ciencias, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Dessler, G. y Varela, R. (2017). Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano. México: PEARSON

Fuentes, S. (2012). "Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad" (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango). Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango, Guatemala.

Fernández Zamora, J. F. (2016). Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Los Falconi, Provincia de Chíncha año 2016, Propuesta de un plan estratégico. Universidad Privada San Juan Bautista.

Gonzales Flores , A. (2016). Satisfacción laboral de los trabajadores de la dirección regional de agricultura ICA, 2016. Tesis para obtención de grado académico de maestro en Administración y Gestión Pública, Universidad Autónoma DE ICA, Chincha, Ica.

Gonzales Tinco, R (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Comas, 2017. Tesis para obtención de grado académico de maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Ibarra, Lisseth (2019). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de los empleados de la empresa de transportes San Martin de Porres de la ciudad de Huacho, año 2018. Tesis para obtención del grado académico de maestro en administración estratégica, Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrion, Huacho.

Lomas P. (2017). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Buenos Aires, en el año 2017. Tesis de Posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú.

Londoño, H y Arcila, M. (2013). Manual de Introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Colombia: Universidad de Manizales

López, F. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. (1era. Edición). México: Pearson Educación

Medina, A. y Gallegos, C. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, Revista de administración pública. España.

Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23, The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire. *Psicologemas*, 5, 59-74.

Mondy, W. y Dessler, G. (2010). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.

Navarro Silva, A. (2017). Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano. Caso de análisis comparativo de dos empresas del sector hotelero, tesis para optar al grado de maestra en Administración Estratégica, Universidad Autónoma de Baja California Sur.

Orbe, A. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS, tesis para optar al grado de maestra en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito

Robbins, S. Coulter (2014). "Administración". (12va. Edición). México: Pearson Educación.

Robbins, S y Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. 17a edición, Pearson. Ciudad de México. México. p. 86-89.

Salazar cueva, P. M. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar.

Sánchez Trujillo, Magda Gabriela; García Vargas, Ma. De Lourdes E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia.

Sanchez, M. (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. Revista de Administración de Empresas. España.

ANEXOS

PLAN DE SATISFACCIÓN LABORAL

**Propuesta de plan de satisfacción laboral
agosto 2022**

PLAN DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral, motiva a los empleados a mantener una actitud positiva en la institución para el logro de los objetivos de ésta. A través del análisis de la satisfacción laboral, las autoridades podrán reconocer las repercusiones que tienen las normas, procedimientos y disposiciones en los trabajadores. En el presente plan, se muestran actividades concretas, que se basan en las opiniones recogidas en las preguntas de la encuesta aplicada, ya que se ha demostrado que existe una relación directa entre el grado de felicidad de los colaboradores y su rendimiento.

Por lo cual, existen indicadores de satisfacción laboral que permiten determinar a qué debe aspirar la institución; qué necesidades debe tomar en consideración y cómo actuar ante ellas para incrementar los factores que influyen notablemente en el rendimiento de los colaboradores. Sobre esta base, presentamos el siguiente plan para mejorar la satisfacción laboral.

- **Justificación**

Con el propósito de contrarrestar la problemática actual sobre satisfacción laboral en los colaboradores de la institución, se ha diseñado un plan de satisfacción laboral, que permita reforzar y mejorar los aspectos en los que existe mayor debilidad en la institución. Principalmente este plan está enfocado en los factores que denotan mayor problemática.

El plan ofrece beneficios para los colaboradores y la institución, porque les permitirá contar con un conjunto de medidas que mantiene a los colaboradores estar motivados en los aspectos de Supervisión, Reconocimientos, Políticas de la organización y Logro, a través de la satisfacción laboral.

- **Objetivo general**

Implementar un plan de satisfacción laboral para los colaboradores administrativos de la institución, por medio de actividades que fomenten el reconocimiento laboral, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo y logro, sumado a esto mejorar las condiciones laborales actuales que requiere el personal.

- **Objetivos específicos**

1. Dar a conocer el plan de satisfacción laboral propuesto al director y jefes, para coordinar con los colaboradores su participación, a un corto plazo.
2. Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación, de los colaboradores.
3. Mejorar las condiciones laborales relacionadas con los factores físicos, supervisión, reconocimiento, etc. por medio de la implementación de las actividades que lo mejore, a un corto plazo.

- **Responsables**

- 1. Departamento de Recursos Humanos:**

Será el encargado de planificar y dirigir las actividades que conforman el plan de Satisfacción Laboral de los colaboradores, implementando las herramientas que motiven a los colaboradores a tener un impacto sobre la creatividad, convirtiéndolas en innovadoras y ser lo más productivas posible.

- 2. Jefes de división y unidad:**

Son los encargados de prestar apoyo y de aportar sugerencias para ir perfeccionando el plan de Satisfacción Laboral de los colaboradores de la institución.

Los responsables son parte esencial para que se pueda implementar este plan y que sea un éxito puesto que será una meta importante para la institución para ejercer motivación y saber orientar a los colaboradores.

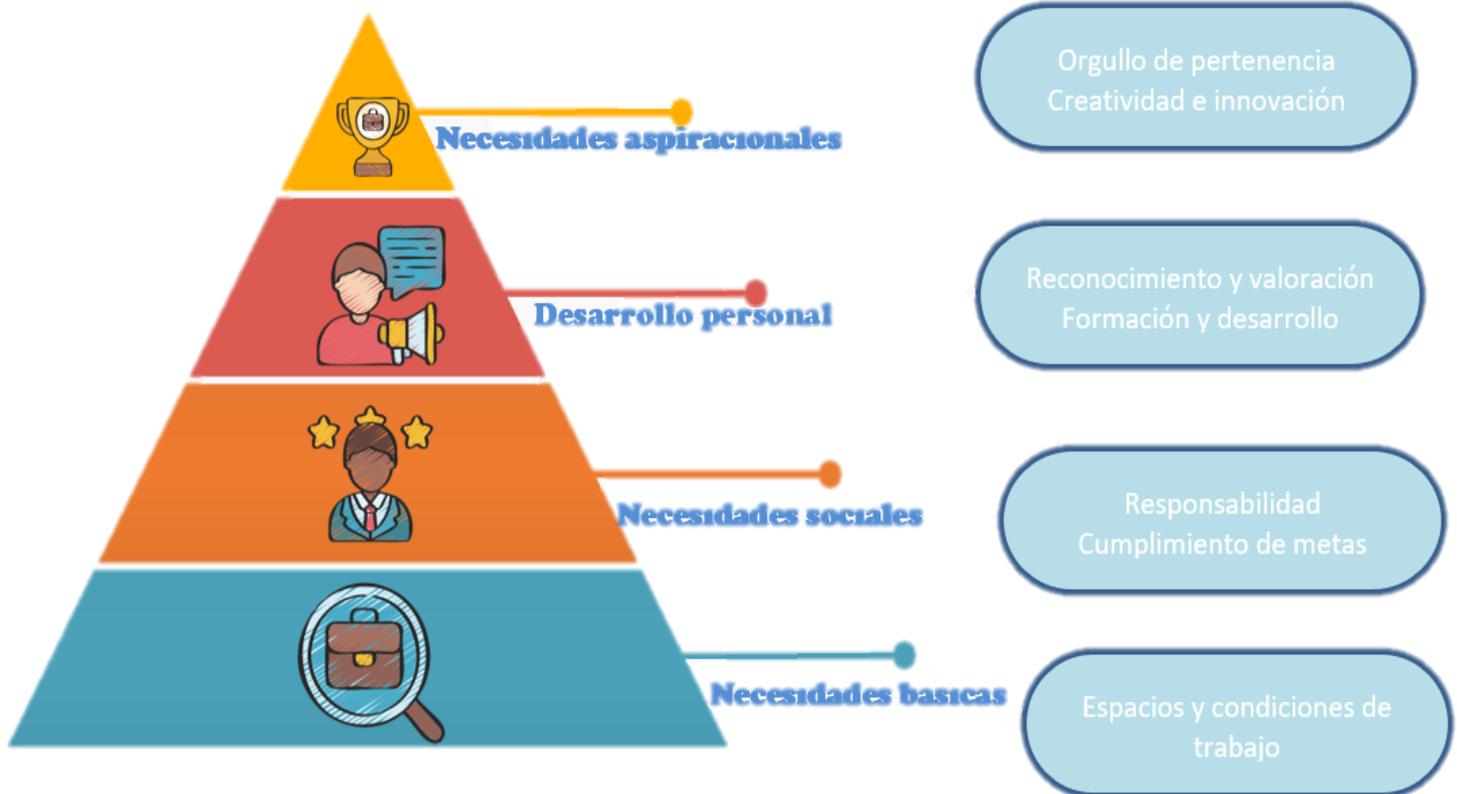
- **Alcance**

El presente plan de satisfacción laboral propuesto tiene como objetivo elevar los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la institución, la eficiencia y eficacia del plan será posible comprobarlo en futuros diagnósticos de satisfacción laboral.

- **Descripción de la propuesta**

La propuesta contiene actividades a realizar, las cuales están relacionados con los factores evaluados en la unidad de estudio, tomando en cuenta los resultados obtenidos y que obtuvieron mayor porcentaje de insatisfacción.

A continuación, se describen dichas actividades que deberán realizarse y que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. Siendo esto indicado en la siguiente figura para su mejor entendimiento y visualización.



BENEFICIOS DEL PLAN DE SATISFACCIÓN

A continuación, se presentan los beneficios cualitativos que se obtienen al implementar el plan de satisfacción en los factores de supervisión, reconocimiento políticas y logro.

Programa	Beneficio
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficiente entre colaborador y jefe. • Retroalimentación constante para corregir los errores durante el mes y lograr el objetivo institucional. • Colaborador satisfecho por la supervisión de observaciones a su trabajo.
Reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador con menos de 5 años laborales se identifique con la empresa por medio del reconocimiento. • Hacer sentir al trabajador parte de la familia, por lo que estará motivado en trabajar donde lo estiman. • Aumentar la motivación de todos los colaboradores al recibir reconocimientos.
Políticas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la institución conozca las políticas y cumpla con cada una de ellas. • Tomar decisiones apegadas a las políticas.
Logro	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las habilidades y destrezas de los colaboradores por medio de capacitaciones según su puesto de trabajo.

PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

A continuación, se muestra el plan de acción general con el fin de mejorar ciertos aspectos que ayudarán a formalizar el plan de satisfacción del personal administrativo.

<i>Dimensión</i>	<i>Aspectos</i>	<i>Actividades</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fecha inicio</i>	<i>Fecha fin</i>	<i>Responsable</i>	<i>Recursos</i>	<i>Verificación de cumplimiento</i>	<i>Costo</i>
Desarrollo profesional y capacitación	Percepción de falta de formación y desarrollo del personal	Elaborar un procedimiento de gestión del desempeño	Formar y desarrollar al personal para recompensar a los trabajadores por sus esfuerzos individuales.	01/10/2022	31/12/2022	Recursos humanos	Humanos	Incluir el empowerment como parámetro de trabajo generado y su reconocimiento	Q 25,000.00
		Reestructurar y llevara cabo el plan de capacitación anual acorde al presupuesto		01/10/2022	31/12/2022	Recursos humanos	Humanos/ Materiales		
Reconocimiento y logros laborales	reconocimiento a colaboradores para establecen una cultura positiva, en la que los esfuerzos son recompensados y se sientan más felices y productivos	Monitorear y reconocer el buen desempeño de los colaboradores.	Mejorar el reconocimiento de colaboradores, con la finalidad de celebrar su desempeño laboral.	01/11/2022	31/12/2022	Recursos humanos	Humanos/ Materiales/ Económicos	Aumentar la satisfacción laboral una vez aplicada la propuesta	Q 5,000.00

A continuación, se muestra el plan de acción general con el fin de mejorar ciertos aspectos que ayudarán a formalizar el plan de satisfacción del personal administrativo.

Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Reconocimiento Responsabilidad Logro	Crear un plan de reconocimiento y recompensas para los colaboradores	Diseñar distintas estrategias de reconocimiento y recompensas que se van a dar a los colaboradores	Computador, internet, proyector, hojas de papel, impresora, instalaciones, recompensas y/o reconocimientos	65	Número de personas que han mejorado su desempeño y han sido reconocidos.	Informe con un listado de colaboradores que han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento	Recursos Humanos
		Las estrategias de reconocimiento y recompensas.					
		Entre los que la Institución puede brindar están: reconocimientos digitales, reconocimientos verbales, horario flexible, día libre para los empleados en su cumpleaños, espacios de distracción.					
		Realizar una matriz de planificación con las metas e indicadores de las funciones desarrolladas en el tiempo establecido.					
		Tramitar la autorización con dirección ejecutiva, plan de reconocimiento y recompensas a los colaboradores.					
Sociabilizar a los colaboradores respecto al plan.							

Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Crecimiento	Crear un programa de educación formal e informal	Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Computador, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones.	65 personas Q 28,000.00	Número de colaboradores capacitados.	Informes a Director Ejecutivo de las personas que han culminado algún tipo de formación tanto formal o informal.	Recursos Humanos
		Diseñar un programa de capacitación anual en donde se considere al personal administrativo.					
		Establecer alianzas con instituciones educativas como colegios, universidades o institutos con la finalidad de realizar una formación educativa formal.					
		Buscar convenios entre instituciones y/o universidades					
		Buscar convenios con institutos de idiomas.					

Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Trabajo en sí	Autonomía en sus labores	Realizar grupos autónomos de trabajo en donde los colaboradores puedan exponer a sus compañeros la manera como realizan su trabajo.	Computador, internet, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones, facilitador interno	65 Q 5,000.00	Porcentaje de colaboradores que asistieron a las reuniones	Actas de las reuniones realizadas.	Recursos Humanos
		Planificar reuniones con los colaboradores donde se pueda fortalecer la autonomía de sus funciones.					
		Realizar el conversatorio buscando mantener los siguientes puntos: Empoderamiento del puesto de trabajo.					
		Mantener el orden establecido en cuanto a los procedimientos a seguir en el trabajo. Mantener el número de funciones que realizan los colaboradores. Mantener la autonomía en cuanto a la toma de decisiones respecto a orden, secuencia o tiempo en que realizan las funciones.					
		Realizar un Informe General.					

Factor	Actividades / Fechas	feb-23				marz-23				abr-23				mayo-23				jun-23				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Trabajo en Sí	Planificar reuniones con los colaboradores donde se pueda fortalecer la autonomía de sus funciones																					
	Capacitar mediante talleres el fortalecimiento																					
	Empoderamiento del puesto de trabajo.																					
	Mantener el número de funciones que realizan los colaboradores																					
	Elaborar un plan de seguimiento.																					
Reconocimiento Responsabilidad Logro	Diseñar estrategias de reconocimiento y recompensas																					
	Realizar una matriz de planificación con indicadores de funciones.																					
	Sociabilizar a los colaboradores respecto a este plan.																					
Crecimiento	Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).																					
	Diseñar un programa de capacitación anual.																					
	Establecer alianzas con instituciones educativas con la finalidad de realizar una formación educativa formal.																					
	Buscar convenios entre instituciones y/o universidades																					
	Buscar convenios con institutos de idiomas																					

Actividad No. 1

Es necesario que la institución pueda contar con el espacio adecuado y el uso creativo de los materiales disponibles y la estética de las oficinas de manera que permita constituirse en un lugar de bienestar, de goce y disfrute para los colaboradores



Necesidades básicas

Las necesidades básicas se encuentran en la base de la pirámide. Entre ellas, el ambiente general, los espacios y las condiciones de trabajo, los cuales deben ser agradables para trabajar.



Actividad No. 2



Necesidades sociales

El segundo nivel de la pirámide de satisfacción laboral se refiere a las necesidades sociales de los colaboradores. El espíritu de equipo puede fomentarse mediante actividades de team building, con el fin de unir a los colaboradores. Donde se pueda crear una cultura de feedback para obtener información periódica sobre el trabajo y las tareas de cada.

Nombre de la actividad:

Team Building –taller de cuerdas-

Objetivo de la actividad:

Incentivar la creatividad, liderazgo y las fortalezas del equipo de trabajo. Donde puedan experimentar juntos una actividad fuera de la oficina, favoreciendo la comunicación entre los miembros del equipo para ayudar a mejorar el ambiente en la institución, asociando buenas experiencias al entorno laboral.

Descripción de la actividad:

Las actividades de cuerdas bajas van desde montajes a nivel de piso hasta los dos metros de altura, y las actividades de cuerdas altas consiste en una serie de circuitos a 16 metros de altura. Este taller consta de actividades físicas que requieren la implementación de un plan y la búsqueda de soluciones. Todas estas actividades están orientadas hacia el trabajo en equipo, fomentando el desarrollo de estrategias, mejora de la comunicación y establecimientos de vínculos de confianza. Además demandan creatividad, liderazgo, planificación, comunicación y optimización de los recursos del equipo.

Resultados de la actividad:

Los colaboradores aprenderán valiosas lecciones en: Comunicación, Organización, Pensamiento creativo, Trabajo en equipo, Liderazgo. Estas habilidades son muy importantes para que todo el equipo pueda trabajar en conjunto y lograr así las metas y objetivos establecidos por la institución.

Materiales:

4. Casco
5. Arnés
6. Cuerdas
7. Guantes

Tiempo y costo aproximado:

De acuerdo a lo programado por Recursos Humanos con la empresa a desarrollar dicho taller. El costo aproximado sera de Q 35,000.00

Actividad No. 3



Desarrollo personal

Las necesidades de desarrollo personal. Se refiere cuando un colaborador se implica en sus tareas, quiere que se le reconozca el trabajo que realiza. Ser reconocido por su trabajo es agradable y motivacional. Las necesidades de desarrollo personal de los empleados también pueden consistir en cursos de formación. De esta manera, los colaboradores adquieren constantemente nuevas habilidades y las ponen en práctica.

Nombre de la actividad:

Capacitación laboral de conocimientos operativos

Objetivo de la actividad:

Esta capacitación laboral se basa en habilidades, métodos de trabajo y herramientas orientados a fomentar el desarrollo de los colaboradores, para contribuir a su crecimiento con el objetivo de mejorar su productividad a través de tareas conocidas o nuevas funciones dentro de la Institución.

Descripción de la actividad:

Esta capacitación laboral se basa en habilidades, métodos de trabajo y herramientas orientados a fomentar el desarrollo del empleado, para contribuir a su crecimiento con el objetivo de mejorar su productividad a través de tareas conocidas o nuevas funciones dentro de la organización.

Resultados de la actividad:

Busca fortalecer las actitudes personales de los trabajadores, prepararlos para afrontar nuevos retos y provocar cambios positivos en sus comportamientos.

Materiales:

- Hojas
- Proyector
- Computadora
- Material didáctico

Tiempo y costo aproximado:

La actividad se podrá llevar a cabo cuando Recursos Humanos establezca fechas y cantidad de colaboradores a asignar cuatrimestralmente. Q 10,000.00

Actividad No. 4



Necesidades aspiracionales

En la punta de la pirámide están las necesidades aspiracionales. Entre ellos, el orgullo de pertenencia, la creatividad y la innovación, y la alineación con la misión y los valores de la empresa. Un empleado puede sentirse bien en su empresa si encuentra sentido a su trabajo.

Nombre de la actividad:

Empoderamiento Laboral.

Objetivo de la actividad:

Desarrollar un sentimiento de empoderamiento en todos los colaboradores para que realicen sus actividades de la mejor manera

Descripción de la actividad:

Capacitar a todos los jefes de cada división y unidad, sobre el empowerment, para que puedan difundir la información a su personal a través de réplicas constantes, entregándoles nuevas responsabilidades y la potestad para tomar decisiones de significancia para la institución. Cada uno podrá aportar en las actividades que realice y para beneficio de todos. Dentro de cada división y unidad con la guía del jefe inmediato se tomarán decisiones precisas y confiables que mejoren el resultado de su trabajo.

Resultados de la actividad:

Esta actividad generaría constancia en todo el personal y sentimientos de participación y amor su trabajo.

Materiales:

- Información sobre el empowerment.
- Proyector
- Computador

Tiempo y costo estimado:

La actividad se podrá llevar a cabo en todo momento durante el horario normal de trabajo. Q 25,000.00

ACTIVIDADES PARA RECONOCIMIENTO A LOS COLABORADORES



El reconocimiento cobra relevancia como una forma de refuerzo positivo que impacta sobre la motivación de las personas, contribuyendo a aumentar los sentimientos de apreciación y satisfacción con el trabajo. A continuación, se presenta un listado de incentivos no monetarios, que permitirá apoyar a la institución, para incentivar y estimular al trabajador para un desempeño adecuado.

Incentivo	Objetivo	Descripción General
1. Reconocimientos verbales, individuales y grupales, por logros y progresos.	Que el trabajador se sienta reconocido por su jefe y por sus mismos compañeros motivándose unos a otros, que sientan que sus pequeños o grandes esfuerzos son reconocidos porque forman parte importante del equipo	Promover y estimular espacios de reconocimiento y agradecimiento en el trabajo, con tarjetas virtuales, que se encontrarán en el correo institucional de los colaboradores, que podrán utilizarse para: -Reconocimiento a los colaboradores. -Agradecer los buenos aportes. -Felicitar por los logros alcanzados.





Incentivo	Objetivo	Descripción General
2. Celebración de cumpleaños	Que el trabajador se sienta especial en esa fecha tan importante.	Recursos Humanos y el jefe inmediato es el encargado de controlar la fecha de cumpleaños de sus trabajadores y llevar un control. Para no pasar por alto ninguno y poder enviarle una tarjeta virtual, para que todos los colaboradores puedan felicitarlo.
3. Descanso por cumpleaños del trabajador	Hacer sentir especial al trabajador en ese día tan importante	Dar el permiso al trabajador si fuera solicitado para que pueda compartir con su familia en ese día tan especial y brindar una tarjeta virtual.





Incentivo	Objetivo	Descripción General
4. Premiación Virtual	permitir que todas las personas conozcan los logros de los trabajadores.	Recursos Humanos es el encargado de controlar los reconocimientos virtuales, para premiar los resultados, sus ideas, sus esfuerzos, buenas prácticas, valores y logros. El cual se realizará un formato digital, original y muy dinámico.





ANEXO 2

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

Estimado trabajador, el presente instrumento tiene como objetivo reconocer los factores de satisfacción laboral dentro de su puesto de trabajo. Por ende, se le solicita total veracidad y libertad para expresarse respondiendo de forma anónima.

La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la maestría en administración de recursos humanos, sobre el tema, "Satisfacción Laboral" recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas las cuales incluyen aspectos relacionados con su trabajo, en donde se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor deberá marcar con una "X" sobre la respuesta que considere apropiada.

Género:

- Masculino
 Femenino

Rango Edad:(años)

- 18 a 25 26 a 30
 31 a 35 36 a 40
 41 a 45 46 o más

- Sin estudios
 Primaria
 Básicos
 Diversificado
 Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 2 2 a 4
 4 a 5 5 a 6
 6 a 8 8 a 10
 >10 años

SECCIÓN I:

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

1. Mi trabajo por sí mismo me produce satisfacción.
2. Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción dentro de la Institución.
3. Tengo la libertad para elegir el método de trabajo acorde a mis capacidades.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



4. Me produce satisfacción el salario que recibo.
5. Los objetivos y metas que debo alcanzar en mi puesto de trabajo me satisfacen.
6. Recibo información de mi jefe de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo.
7. Mi lugar de trabajo, cuenta con una adecuada iluminación y ventilación.
8. Me encuentro satisfecho con la relación interpersonal que tengo con mis compañeros de trabajo.
9. Me encuentro satisfecho con las oportunidades de formación que ofrece la Institución.
10. Mi jefe me da retroalimentación de forma clara y precisa de mis resultados.
11. Me encuentro satisfecho con la relación laboral que tengo con mis superiores.
12. Mi jefe inmediato me permite participar en la toma de decisiones de las actividades a realizar.
13. Me encuentro satisfecho con la comunicación interna de mi unidad o división.
14. La forma en que mis supervisores evalúan mi trabajo me satisface.
15. Me encuentro satisfecho con la igualdad y justicia de trato que recibo de mis compañeros de trabajo.

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	---------	--------------	---------

4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16. Estoy satisfecho con el apoyo que recibo de mis superiores.				
17. Me encuentro satisfecho con el grado en que la institución cumple con el convenio, disposiciones y leyes laborales.				
18. Me encuentro satisfecho con la forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.				
19. Las decisiones que se toman en mi división o unidad me satisfacen				
20. Me encuentro satisfecho con las condiciones físicas en las que desarrollo mis funciones.				
21. Me encuentro satisfecho con las herramientas informáticas que utilizo en mi trabajo				
22. Me satisface la participación que tengo en las decisiones laborales con mi grupo de trabajo.				



ENTREVISTA A RECURSOS HUMANOS

El objetivo de esta entrevista es obtener información relevante con relación a los factores de satisfacción laboral que actualmente posee la institución, para que los colaboradores desempeñen sus atribuciones de la mejor manera y contribuyan eficientemente al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La información se consignará de forma anónima y se usará exclusivamente para fines académicos.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas abiertas las cuales incluyen aspectos relacionados a satisfacción laboral, las cuales puede responder ampliamente.

Género:

- Masculino
- Femenino

Rango Edad:(años)

- 18 a 25
- 26 a 30
- 31 a 35
- 36 a 40
- 41 a 45
- 46 o más

- Sin estudios
- Primaria
- Básicos
- Diversificado
- Universitario

Antigüedad laboral empresa actual: (años)

- 1 a 2
- 2 a 4
- 4 a 5
- 5 a 6
- 6 a 8
- 8 a 10
- >10 años

1 ¿La Institución proporciona oportunidad de desarrollo profesional a los colaboradores?

2 ¿Qué tipo de incentivos ofrecen a los colaboradores para tener una mayor productividad en su trabajo?

3 ¿Cómo reconoce la institución los logros y objetivos alcanzados por los colaboradores relacionados al desempeño del trabajo realizado?



4 ¿Los colaboradores participan dentro de la toma de decisiones estratégicas de la institución?

5 ¿Qué factores considera que son determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores?

6 ¿Usted considera que la motivación tiene alguna repercusión en el desempeño obtenido por cada colaborador?

7 ¿Las posibilidades para ascender a otro puesto de trabajo, son equitativas para todos los colaboradores?

8 ¿Considera que la institución se preocupa por mejorar las instalaciones y ambientes de trabajo para los colaboradores?

9 ¿Cree usted que la institución propicia una estabilidad laboral a sus colaboradores?

10 ¿Por qué cree usted que es importante motivar a los colaboradores?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Factores y preguntas cuestionario de satisfacción laboral.....	29
Tabla No. 2 Distribución de la Población.....	30
Tabla No. 3 ¿La Institución proporciona oportunidad de desarrollo profesional a los colaboradores?.....	38
Tabla No. 4 ¿Qué tipo de incentivos ofrecen a los colaboradores para tener una mayor productividad en su trabajo?	39
Tabla No. 5 ¿Cómo reconoce la institución los logros y objetivos alcanzados por los colaboradores relacionados al desempeño del trabajo realizado?	40
Tabla No. 6 ¿Los colaboradores participan dentro de la toma de decisiones estratégicas de la institución?	41
Tabla No. 7 ¿Qué factores considera que son determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores?	42
Tabla No. 8 ¿Usted considera que la motivación tiene alguna repercusión en el desempeño obtenido por cada colaborador?	43
Tabla No. 9 ¿Las posibilidades para ascender a otro puesto de trabajo, son equitativas para todos los colaboradores?	44
Tabla No. 10 ¿Considera que la institución se preocupa por mejorar las instalaciones y ambientes de trabajo para los colaboradores?	45
Tabla No. 11 ¿Cree usted que la institución propicia una estabilidad laboral a sus colaboradores?.....	46
Tabla No. 12 ¿Por qué cree usted que es importante motivar a los colaboradores?.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Supervisión.....	31
Figura 2. Ambiente Físico.....	32
Figura 3. Prestaciones recibidas	33
Figura 4. Satisfacción Intrínseca del trabajo.....	34
Figura 5. Participación.....	35
Figura 6. Factores de Satisfacción Laboral.....	36