

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Satisfacción laboral y su impacto en el desempeño
de la Secretaria de abordaje territorial del Ministerio
de Desarrollo Social

AUTOR: [LIC. SONIA CARLA IRUSTA]

CALIFICACIÓN 10 integra muy bien teoría, -bibliografía-
con datos empíricos y realiza mediante ello una muy
buena interpretación diagnóstica de los hallazgos, y
una propuesta de intervención, Felicitaciones !!!

[ABRIL 2024]

§. Resumen

Para llevar a cabo mi Trabajo Final de Investigación en Especialización en Gestión Pública me atrajo la posibilidad de investigar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la Secretaría de Abordaje Territorial que pertenece al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación¹.

El Ministerio de Desarrollo Social es un ministerio de la República Argentina que constituye la cartera de gobierno que asiste al presidente de la Nación argentina en aquellos temas referidos a la asistencia social y al desarrollo humano en el territorio de la República Argentina.

La Secretaría de Abordaje Territorial tiene entre sus objetivos coordinar las acciones tendientes a asistir socialmente a la población ante situaciones de carencias sociales críticas o emergentes que se produzcan en el territorio nacional; intervenir en el apoyo a situaciones especiales originadas por temas de salud o sociales y diseñar estudios e investigaciones en gabinete o terreno, con orientación epidemiológica, que permitan detectar alertas tempranas e identificar y cuantificar indicadores de situaciones de alta vulnerabilidad social, entre otros, que será temática de esta investigación.

La investigación de este proyecto plantea como objetivo principal determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la Secretaría de Abordaje Territorial con datos de corte transversal obtenidos en el año 2023. Para obtener los datos que permitan describir los resultados de la investigación, se emplea un análisis estadístico como herramienta útil para determinar que si existe relación entre la satisfacción laboral y la evaluación de desempeño para el caso de estudio.

Palabras clave: Satisfacción laboral, desempeño, gestión pública, validación.

¹ El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación fue creado por ley N° 25.233 del 10 de diciembre de 1.999. En el momento de la investigación el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación era cartera de gobierno que asiste al presidente. A partir del 10 de diciembre de 2023 pasa convertirse en Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.

Índice

§. Resumen.....	3
1. Introducción	4
1. 1. Fundamentación y planteamiento del problema.....	4
1. 2. Objetivos	6
1. 2. a. Objetivo General	6
1. 2. b. Objetivos Específicos.....	6
1. 3. Aspectos Metodológicos	7
2. Marco Teórico.....	9
2. 1. Definiciones de Satisfacción Laboral desarrolladas por varios autores	9
2. 2. Conceptualización de Satisfacción Laboral	12
2. 3. Desempeño Laboral	16
2. 4. Evaluación del Desempeño	18
2. 5. Tarea y su relación con el desempeño laboral.....	21
2. 6. Grado en que el puesto implica realizar una parte completa de trabajo, con resultados fácilmente identificables	23
2. 7. Satisfacción y productividad	24
2. 8. Logro de objetivos, eficiencia y productividad organizacional.....	25
2. 9. Satisfacción y Productividad.....	25
2. 10. Eficacia	26
3. Diagnóstico	27
4. Propuesta de Intervención	45
4. 1. Síntesis del problema a resolver.....	45
4. 2. Objetivos de la propuesta	45
4. 3. Estrategia a implementar	46
4. 4. Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	46
4. 5. Acciones previstas para la evaluación de la intervención	50
5. Conclusiones	51
Referencias Bibliográficas	57
Anexos	60
Anexo 1	
Escala de Satisfacción	60
Anexo 2	
Formulario de Evaluación de Desempeño.....	61
Anexo 3: Resultados de la Satisfacción Laboral y de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la Secretaría de Abordaje Territorial.....	62

1. Introducción

1. 1. Fundamentación y planteamiento del problema

En los últimos años el país vivió un creciente proceso de deterioro de las cuentas públicas, con el consecuente impacto en el nivel del déficit fiscal y con su correlato en el incremento del nivel de endeudamiento del sector público.

Ante esta situación, el Congreso de la Nación el 25/08/1999 sanciona la Ley 25.152 que trata acerca de la administración de los recursos públicos en base a la eficiencia y calidad de la gestión pública. En ella se expresan entre otros, dos grandes propósitos. Uno es el acuerdo de lograr el equilibrio de las cuentas públicas mediante la eliminación del déficit fiscal como motor del incremento del endeudamiento externo y, el otro es el establecimiento de un nuevo esquema de asignación de recursos a los programas que integran el presupuesto de la Administración Pública Nacional. Asimismo, instruye el Programa de El compromiso de la organización de mejorar sus estándares de calidad e incremento de su productividad y por otro el compromiso de la administración de flexibilizar el uso de los recursos a los efectos de posibilitar un uso más creativo y eficiente de los mismos con la finalidad de avanzar en el proceso de reforma del Estado nacional y aumentar la eficiencia y calidad de la gestión pública.

Actualmente, el mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. El mundo laboral, tanto en el sector público como en el privado, se ha visto profundamente afectado por la pandemia mundial del virus del Covid-19. La Organización Mundial del Trabajo (OIT) analizó los efectos en el mundo del trabajo y la forma de forjar un mejor futuro luego del Covid en el empleo La pandemia obligó a mucha gente a poner en práctica algo que jamás habían imaginado, el teletrabajo² pero, aunque el avance de la tecnología y la inteligencia artificial faciliten la intermediación digital, hay tareas que requieren presencialidad como es en la Administración Pública Nacional. El tema de la pandemia solo se mencionará para dar cuenta que influye en la motivación laboral pero no será objeto de estudio de la presente investigación.

Se observa que si bien hubo reformas en las normativas de empleo público aún hay falta de planificación respecto a las personas en la organización, aquellos individuos encargados de

² El Diccionario de la lengua española recoge los términos teletrabajo, que significa 'trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas'.

poner en marcha las metas establecidas, elegir estrategias que les permitan sentirse motivados, valorados y reconocidos por las tareas que realizan.

Es importante identificar los conceptos teóricos de la satisfacción laboral reconociendo que la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral tienen relación con la productividad. Se considera necesario que los encargados de recursos humanos brinden un seguimiento adecuado en el nivel de satisfacción personal de los empleados a los fines de encontrar maneras de optimizar el nivel de satisfacción del personal dentro de la organización.

Es por ello que resulta necesario introducir cambios que impacten en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad. Con relación a este contexto, la gerencia pública podría elevar la calidad de su desempeño y afirmarse como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, desde una perspectiva estratégica congruente con el plan nacional.

1. 2. Objetivos

1. 2. a. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación consiste en establecer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados de la Secretaría de Abordaje Territorial del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en el período comprendido entre el 1° de octubre de 2022 al 1° de octubre de 2023. Para llevar a cabo esta investigación se obtuvo información provista por un cuestionario censal realizado a los trabajadores que tienen contrato vigente bajo el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público según Decreto N° 2098/2008 del Ministerio. El cuestionario se realizó a ciento diecisiete empleados, con edades comprendidas entre los 24 y 66 años, del género tanto masculino como femenino.

La investigación tiene como objetivo principal, determinar la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la Secretaría de Abordaje Territorial del Ministerio de Desarrollo Social para verificar si contribuye para que los empleados de la Secretaría desarrollen sus funciones en forma eficiente y eficaz.

1. 2. b. Objetivos Específicos

En primer lugar, se analizará la satisfacción laboral en base a 7 aspectos intrínsecos³: 2) La libertad de elegir tu propio método de trabajo; 4) Reconocimiento que obtienes por el trabajo

³ Se numeran de acuerdo a la numeración que sigue la escala de Warr, Cook y Wall. "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being", *Journal of Occupational Psychology*, 1979, págs.. 52 y 129-148.

bien hecho; 6) Responsabilidad que se te ha asignado; 8) La posibilidad de usar tus capacidades; 10) Tus posibilidades de promocionar; 12) La atención que se presta a las sugerencias que haces; y, 14) La variedad de tareas que realizas en el trabajo.

En segundo lugar, el análisis de satisfacción laboral se realizará considerando 8 aspectos extrínsecos: 1) Condiciones físicas del trabajo; 3) Tus compañeros de trabajo; 5) Tu superior inmediato; 7) Tu salario; 9) Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar empresa; 11) El modo en que tu empresa está gestionada; 13) Tu horario de trabajo; 15) Tu estabilidad en el empleo.

1. 3. Aspectos Metodológicos

Con la finalidad de emplear las herramientas adecuadas para esta investigación, se realizará un estudio correlacional/explicativo puesto que el instrumento empleado para la obtención de los datos que se pretende analizar consiste en un cuestionario censal⁴ que se realiza a toda la población de la Secretaría de Abordaje Territorial, compuesta por ciento diecisiete (117) personas que permita la obtención de fuentes primarias. Se emplea este instrumento dado que los interrogantes presentes en el cuestionario censal contribuyen a medir el grado de correlación entre una o más variables.

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction)⁵ (ver Tabla 1) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

La evaluación significativa del efecto de la variable independiente es la meta a conseguir, con el diseño cuasi-experimental en sentido estático de la comparación, en un esquema transversal puesto que los aspectos relacionados a la satisfacción laboral se registran en un punto de corte en el tiempo.

En el cuestionario se evalúa la percepción que los colaboradores tienen sobre los comportamientos observables que se dan en el lugar de trabajo y que son los que definen si la organización es o no un excelente lugar para trabajar. El objetivo es la satisfacción laboral en el lugar donde se desempeñan las tareas a través de la percepción de hechos observables. El cuestionario se compone, por un lado, de 15 sentencias o preguntas cerradas con opciones de

⁴ Cuestionario administrado a toda la población perteneciente a la Secretaría de Abordaje Territorial.

⁵ Métodos y Técnicas de Diagnóstico e intervención en Administración Pública. KRIEGER Mario J “et al.”

respuesta en una escala de Likert de 1 a 7, siendo 1 el valor mínimo y 7 el valor máximo que ayudan a su evaluación posterior. Como explica Krieger (2016, pág 204-205) “La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores, y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Sub-escala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Sub-escala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a a organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).”

El ítem 16 mide la satisfacción general en el trabajo. Es una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene sumando las puntuaciones expresadas por cada sujeto en cada uno de los 15 ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que a mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Se analiza la información preservando la confidencialidad y anonimato de quienes responden, para realizar un diagnóstico profundo. Esto permite detectar cuáles son las fortalezas que se deben mantener y las oportunidades de mejora sobre las que se deberá trabajar para lograr un ambiente de trabajo para que los colaboradores se sientan a gusto con las personas para quienes trabajan, tengan orgullo por lo que realizan y disfruten compartir con sus compañeros.

Una vez obtenida la totalidad de los datos, se estará en condiciones de analizar la información realizando la codificación de los datos. Posteriormente, se realizará la entrada de los mismos en una planilla Microsoft Office Excel 2019 Excel puesto que es una herramienta muy eficaz para obtener información con significado a partir de grandes cantidades de datos. Luego, se procede a su importación en el software Statistic Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics 22) que es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales descriptivas que permite obtener la

regresión lineal multivariada, es decir, un modelo en el cual hay más de una variable explicativa y además calcular la correlatividad de las variables del modelo que se conformará.

Este análisis organizacional requiere un análisis de la estadística descriptiva de cada una de las variables y se intentará describir cuál es la relación que existe entre las variables empleadas en esta investigación.

Cabe mencionar, que para el estudio cuantitativo de los datos (Krieger *et al*, 2015, Capítulo 3, p. 65-69), en este estudio para todas las variables utilizadas, se parte de una distribución de frecuencia, esto significa que se tomará en cuenta la información recopilada para cada una de las categorías de la variable. Con ella, se obtendrán las medidas de tendencia central y de variabilidad o *desviación estándar*⁶. Dado que en esta investigación se realizará un estudio correlacional/explicativo resulta necesario operacionalizar las variables para poder medirlas y describir la realidad que puedan definirse mediante los conceptos teóricos. Una vez obtenidos los datos, los mismos serán analizados y a los fines de medir el grado de satisfacción laboral se construye un indicador de satisfacción laboral que posibilitará analizar los componentes principales de los aspectos intrínsecos y extrínsecos. El objetivo consiste en obtener un indicador sintético que resuma la información contenida en un grupo grande de variables. Para ello, resulta necesario primero determinar con qué indicadores se constituye el índice. Segundo, se analiza cómo están ponderados los índices. Tercero, se obtiene el factor de equivalencia de escalas. Cuarto, la construcción de la expresión matemática del índice. Y, por último, se realiza el cálculo del índice de satisfacción laboral en SPSS.

En este trabajo se pretende llegar a la conclusión que, si existe satisfacción laboral óptima, se trabaja con mayor eficiencia y eficacia. Para ello, la definición teórica se complementa con una definición operacional aplicada a la unidad de análisis incluyendo indicadores de satisfacción laboral. La eficiencia y la eficacia se medirán con la evaluación desempeño, así estas variables permitirán confirmar este propósito.

2. Marco Teórico

2. 1. Definiciones de Satisfacción Laboral desarrolladas por varios autores

El inicio por comenzar a observar la satisfacción en el trabajo como ámbito de intervención e investigaciones, simultáneo al surgimiento de algunas corrientes psicológicas al respecto Muchinsky (1994) expresa que Taylor en 1911 ya había manifestado interés en el tema dentro

⁶ La *desviación estándar* es simplemente el promedio o variación esperada con respecto a la media aritmética.

de su “Scientific Management”, la satisfacción como una variable relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso, todo lo anterior directamente relacionado con el rendimiento.

Entre los años 1924 y 1933, otro de los preludios importantes del estudio sobre satisfacción laboral fueron los denominados “estudios de Hawthorne” realizados por Elton Mayo de la Harvard Business School. Mayo observó cómo los efectos de distintas condiciones afectaban la productividad de los empleados. A partir de estos estudios se fueron demostrando que los cambios en las condiciones de trabajo mejoraban la productividad. Estas incursiones provienen de la psicología por emplear sus conocimientos y teorías en la mejora de las interacciones sociales y, sobre todo, en el estudio de la influencia que tienen las condiciones físicas sobre el desempeño del personal. A partir de la década de los 30 surge un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60.

Surge otro estudio sistemático e importante de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral en la década de los 30, Happock (1935) efectúa el primer estudio formal sobre satisfacción en el trabajo, él considera las diferencias interindividuales y de grupo. Mediante este análisis se observaron diferencias significativas en los niveles de satisfacción de acuerdo al grupo profesional y al tipo de actividad desempeñada. Los niveles más altos correspondieron a los grupos de profesionales dirigentes, y los niveles bajos pertenecieron a los grupos profesionales no cualificados, dedicados a trabajos manuales. Las variables consideradas por Happock son de carácter externo. Posteriormente, unos años más tarde, surge la teoría de la realización de necesidades (Need-fulfillment Theory), que es una investigación en el área realizada por Schaffer (1953), donde comienza a suponer variables internas no relacionadas con el ambiente de trabajo, sino con el individualismo, adoptando así una postura similar a la de Maslow. Schaffer establece una teoría de doce necesidades básicas, cuya satisfacción o no satisfacción produce en el sujeto un estado de tensión (insatisfacción en el trabajo o IST, por sus siglas), o de ausencia de tensión (satisfacción en el trabajo o ST, por sus siglas); no obstante, el aporte más importante contribuyó a la demostración de la existencia de diferencias interindividuales, de las doce necesidades básicas. En la década del 50, Maslow (1955) desarrolla la jerarquía de necesidades humanas donde son incluidos diferentes aspectos que influyen en la satisfacción como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. En el trabajo de Herzberg, Mausner & Snyderman, desarrollaron una

teoría de satisfacción con el trabajo basada en la jerarquía de Maslow, en la que concluyeron que no todos los factores influyen en la satisfacción, los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan si no están cubiertos, pues éstos solo previenen la insatisfacción y son considerados como factores de higiene, mientras que los otros factores más elevados son los que incrementan la satisfacción de conseguirlos.

El interés inicial de las investigaciones, más tarde va cambiando de forma significativa hacia la identificación de las actitudes y los sentimientos individuales, las valoraciones y apreciaciones subjetivas de la situación laboral, las relaciones sociales, la comunicación, el estilo de dirección o la influencia del grupo de trabajo, sobre las características de las actitudes individuales y la satisfacción en el trabajo (Lacayo, 2017). Por este camino aparecen las teorías que tienen que ver con las expectativas, la primera está relacionada con el ámbito organizacional, la cual fue la path-goal theory, de los autores Georgopoulos, Mahoney & Jones (1957), llevada al ámbito de los trabajadores por Vroom (1964) con la instrumentality theory, basada en tres conceptos: las expectativas, la valencia y la instrumentalidad.

Para Vroom la expectativa tiene relación con la perspectiva subjetiva; su teoría dio origen a la teoría de las expectativas de Porter & Lawler (1968), quienes postularon que la relación entre esfuerzo y desempeño se encuentra medida por las percepciones, rasgos y capacidades humanas, lo que indica que las mejoras en el desempeño por sí mismas podrían no conducir a la satisfacción. Asimismo, estos autores plantearon que la naturaleza de la tarea y la percepción de equidad de las recompensas también influyen en la motivación individual. Otros autores, entre ellos Werther & Davis (1982), definen la satisfacción como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Lo importante es reconocer que la satisfacción se percibe como un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la organización a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo. Locke & Latham (1990) efectúan una amplia exploración de las investigaciones sobre satisfacción laboral llegando a contar 3.300 investigaciones hacia 1973. Desde ese año hacia el año 2000, Judge & Church (2000) hablan de 7.856 investigaciones, un dato que difiere al presentado por Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson (2002), quienes hablan de más de 12.400 estudios publicados hasta 1991. Más allá del número de investigaciones y sus diferencias en las cantidades llevadas a cabo, se demuestra el creciente interés en el estudio de la satisfacción laboral. Este interés por la

satisfacción laboral puede justificarse en dos sentidos: por el creciente interés de un fenómeno latente, y por encontrarse estrechamente relacionado con prácticamente todas las variables que describen la vida laboral. A lo largo del siglo XXI, siguen desarrollándose muchas investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral que han comprendido casi todos los campos relacionados con el trabajo, por ejemplo, la industria (Spector, 2000), la construcción (Attar & Sweiss, 2010), organizaciones deportivas, instituciones religiosas (McDuff, 2007), etc. Según Martínez (2007) en el actual mundo contemporáneo, en los negocios se afirma que la satisfacción de los trabajadores se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas debido a que las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos de calidad en el producto ni de servicio al cliente si sus subalternos no se encuentran satisfechos entre otras cualidades.

2. 2. Conceptualización de Satisfacción Laboral

Al abordar una extensa revisión bibliográfica, se puede observar que existen numerosas definiciones de Satisfacción Laboral y de las variables que se incluyen en ella. Para autores como Hegney, Plank & Parker (2006) “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. La propuesta de Staw & Ross (1985) expresa la satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto, y puede ser intrínseca y extrínseca.

La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan.

La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. En este sentido, ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Para Newton & Keenan (1991), la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo. Los autores Arnedo & Garcia (2013) en relación a las teorías que han sido expuestas durante las últimas décadas tienen perspectivas interesantes, aunque no existe una teoría que revele en toda su complejidad lo que hace al empleado más o menos productivo. No obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los postulados como por ejemplo establecer que la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, pues lo contrario genera malestar y sentimientos que conllevan a un desempeño deficiente. Garmendia & Parra (1993) argumentan que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; en este sentido consideran que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia

del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea. Para Hannoun (2011), la satisfacción en el trabajo, se puede puntualizar de forma general, como la actitud general del sujeto hacia su trabajo. En aquellos casos en los cuales los trabajos que los individuos desempeñan son mucho más que actividades que realizan, además requiere la interacción con los colegas y con los gerentes, desempeñar con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

De acuerdo con Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. En efecto, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización. La satisfacción laboral en la actualidad es un tema de gran interés, apreciable tanto para la psicología del trabajo como también para las organizaciones. Desde el punto de vista de las organizaciones, este concepto se identifica como una variable que influye sobre las interrelaciones entre sujetos y la organización porque de esta interacción que resulta necesario prestar atención a ambos intereses.

Con una mirada ecuánime, los individuos requieren que las organizaciones sean importantes medios para alcanzar sus metas y a su vez estas entidades necesitan a los sujetos para lograr sus objetivos organizacionales. A los fines de profundizar sobre a la Satisfacción Laboral es primordial comprender un concepto de gran importancia como es el de la actitud ya que esto determina en gran medida cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo. La comprensión de estos conceptos se hace necesaria debido a que la satisfacción laboral puede definirse como “El conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo (Davis & Newstrom, 1987). Con los aportes de Hannoun (2011), la satisfacción laboral se puede puntualizar como la actitud general que dispone un sujeto hacia su trabajo. Esa actitud está basada en las creencias y valores de cada individuo.

Por lo general, los aspectos que influyen en la percepción del trabajador son: las necesidades, los valores y los rasgos personales, retribución, condiciones de trabajo,

compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso. Donde se puede mencionar que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional y al desempeño laboral.

Para Chiavenato (1999), la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Es decir, con los niveles de satisfacción del empleado, igualmente, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de los sujetos en relación a los resultados. (2017) observa que existen factores que afectan negativamente a los trabajadores, y que pueden llegar a producir gran nivel de insatisfacción. Algunas de las causas principales son: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasas posibilidades de promoción, personas inseguras, ambiente laboral tenso, malas condiciones de trabajo. Uno de los resultados de la desmotivación puede afectar el rendimiento y productividad de la empresa.

La teoría de dos factores formulada por Herzberg (1959) postula dos clases de aspectos laborales, un grupo de factores extrínsecos y un grupo de factores intrínsecos. En el modelo bifactorial estos factores extrínsecos solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla, pero no pueden determinar la satisfacción ya que esta estaría determinada por los factores intrínsecos, aquellos circunstanciales al trabajo. De acuerdo al modelo bifactorial, la satisfacción laboral solo puede venir generada por los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos. Siguiendo este concepto, Davis & Newstrom (2003) definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo, donde relacionan la satisfacción laboral con la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

En el caso de Koontz & Weihrich (1998), la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado. Por otra parte, para Wright & Bonnet (2007) la satisfacción laboral es uno de los problemas más comunes en las organizaciones. No obstante, también es una de las formas más antiguas utilizadas para poder medir y conocer la felicidad de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Muñoz, (1990) define la satisfacción laboral como un sentimiento de complacencia que experimenta un trabajador por el mismo hecho de realizar su labor, actividades que le interesen, en un ambiente adecuado y cómodo, con compensaciones psico-socioeconómicas según sus

expectativas. Igualmente, define la insatisfacción laboral como un sentimiento de desagrado que experimenta la persona al realizar su trabajo en algo que no le interesa, en un ambiente que le disgusta, y con compensaciones no acordes a sus expectativas.

Otros autores consideran a la satisfacción en el trabajo como una actitud general hacia éste, más que un proceder; así, el nivel de satisfacción estaría dado por el contraste entre la calidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir (Robbins, 1987). En esta línea conceptual, según Blum & Naylor (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los trabajadores; esas actitudes tienen relación con el empleo y se refieren a factores determinados tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

Al mismo tiempo, Landy & Conte (2005) precisan la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos. Las actitudes poseen características de dinámicas y variables, por lo pronto, un estado de satisfacción se puede terminar mucho más rápido de lo que tarda en desarrollarse, lo que implica la necesidad de mantener una atención constante sobre ella. Considerando la satisfacción laboral como cualquier otro tipo de actitud, ésta se va adquiriendo en el transcurso del tiempo y en la medida que los trabajadores se desempeñan en la empresa. (Robbins, 1999).

Conforme a Lacayo (2017), la satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre, además una oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999).

Siguiendo con el concepto de las actitudes Thomas y Znaniecki (1918) hacen mención a que estas son un proceso de la conciencia individual que determina la actividad real o posible del individuo en el mundo social. Como la actitud siempre es dirigida hacia un fin, esta también puede definirse como un estado mental de un individuo hacia un valor, donde la palabra “valor”

hace referencia a cualquier dato con un contenido empírico accesible a quienes componen un grupo social. Rosenberg y Hovland (1960) definieron las actitudes mediante un modelo de tres componentes en donde se establece que las actitudes son predisposiciones para responder a cierta clase de estímulos con determinado tipo de respuestas, siendo estas, afectivas, cognitivas y conductuales.

La satisfacción laboral desde una dimensión actitudinal se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su labor, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido consecuentemente de tal trabajo (Topa, Lisboa, Palaci & Alonso, 2004). Nuevamente en este sentido coincido Lacayo (2017) cuando expresa que existen agentes que perturban negativamente a los empleados, y que puede llegar a provocar gran nivel de insatisfacción. Algunas de las causas importantes son: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, insuficientes posibilidades de promoción, personas inseguras, ambiente laboral tenso, malas condiciones de trabajo.

Una de las consecuencias la desmotivación esta puede perturbar el rendimiento y productividad de la empresa y como conclusión de este estudio se resalta que la satisfacción laboral tiene una correlación positiva y significativa con el bien estado de ánimo, actitudes positivas, salud física y psíquica, conductas laborales. En opinión de Espaderos (2016), para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es preciso que cuenten con un ambiente motivador, donde se les pueda dar una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; brindándoles de esta forma, una satisfacción laboral para que sin duda alguna engrandezca su desempeño. En este aspecto, la productividad de una organización o institución depende en gran medida de un buen desempeño de los trabajadores, por lo que, a mayor rendimiento y mayor bienestar para los mismos, mejor será su calidad productiva. Desde luego, para alcanzar una organización competitiva, es justo contar con un recurso humano comprometido y capaz de ofrecer a la organización todos sus conocimientos y habilidades (Montoya, 2009).

2. 3. Desempeño Laboral

Considerando el desempeño laboral, los autores Milkovich & Boudreau (1994) definen al desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. En tanto que los autores Gibson et al. (2001) lo definen como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de

efectividad. El desempeño se concibe como la acción o acciones que un sujeto ejecuta con el ánimo de obtener un resultado (Toro, 2002). En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas) (Toro, 2010). Se halla una gran cantidad de criterios que podrían evaluarse al valorar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características propias que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Los criterios para medir el desempeño de los empleados pueden comprender: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc.

Milkovich & Boudrem (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Chiavenato (2000) expone que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la organización; a su vez establece una estrategia individual para poder lograr alcanzarlos. Chiang, Méndez & Sánchez definen que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño, como, por ejemplo, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, las cuales, son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados.

Se mencionan algunos criterios para medir el desempeño de los empleados tales como: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. Por otra parte, el desempeño, son comportamientos que permite al empleado cumplir con las metas establecidas. En igual sentido García (2001) expone que “el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados que son relevantes para los objetivos de la organización”.

Los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) presentan una definición completa del desempeño laboral, en la cual manifiestan que es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. Conceptualmente, el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la

obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador.

En este sentido, el desempeño laboral sirve para que el profesional demuestre su nivel de conocimiento, las habilidades que tiene, su experiencia, las actitudes frente a conflictos, sus principales motivaciones, sus rasgos de personalidad y sus valores que se conjugan para lograr los resultados establecidos, en relación con los requerimientos de la organización. En el desempeño laboral se evalúa la capacidad, habilidad y efectividad de cada empleado en el desarrollo de sus actividades en lapso de tiempo establecido por la jefatura o gerencia y luego se evalúa el potencial desarrollo del empleado (Lara, 2012, p. 38).

2. 4. Evaluación del Desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño existen varios autores que han establecido definiciones, entre ellos los de mayor aporte metodológico se mencionan en las siguientes líneas. Werther (2000) quien precisa que “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Chiavenato (2002) expresa que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Arias & Heredia (2004) mencionan que las evaluaciones de desempeño representan una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado.

En todos estos autores referenciados, se destaca la importancia del desempeño personal como aporte a la misión de la organización y que favorece al proceso, producción y calidad de los procesos. En este contexto, la Evaluación del Desempeño precisará instaurar políticas de progreso del desempeño profesional de los participantes con visión de los objetivos estratégicos de la organización.

Alles (2006) explica que el análisis del desempeño o la gestión de una persona es el instrumento para dirigir o supervisar al personal, también para lograr el desarrollo personal y profesional del colaborador, como la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del recurso humano. En relación a lo mencionado anteriormente, es necesario ilustrarse y conocer el progreso de cada colaborador a través de herramientas que permitan mejorar la productividad y al mismo tiempo orientar a resultados positivos a la empresa.

La evaluación del desempeño se debe de relacionar como un elemento factible para recursos humanos porque toda organización busca la obtención del talento humano para obtener mejores resultados finales en las unidades del negocio. Además, la misma se debe de realizar con procesos que sean simples y no estructurados, esto para que las dos partes obtengan o intercambien ideas e información para un resultado con compromiso en conjunto.

La importancia de la evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo.

Como se ha dicho anteriormente, la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. El diseño del trabajo en las organizaciones, implica en su gestión, involucrar a las personas en sus tareas y capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas y en los medios para conseguirlos, además de simplificar el trabajo le proporciona satisfacción a nivel personal y profesional. Tarea y su relación con el desempeño laboral La tarea, es el concepto más básico y constituye la unidad del análisis, donde los demás conceptos suelen sustentarse en ella. Para Terrazas (2015), tarea es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización.

La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización. La opinión de Carrasco (2009) expresa que la tarea, es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. Según Hontangas (1996) la tarea es, identificable, es decir, tiene un principio y un fin, perfectamente distinguibles, supone, además, la interacción de personas, percepciones y actividades físicas o motoras de una persona. La tarea puede ser de cualquier tamaño o grado de complejidad e implica un esfuerzo humano físico o mental, ejercido con algún propósito, que constituye una unidad de trabajo en la que el ejecutor combina tecnología, materiales y equipos con destrezas, conocimientos y habilidades para conseguir un determinado resultado identificable que puede ser independiente o como un input para otra tarea u otro ejecutor o puesto. La tarea ocurre en un corto período de tiempo y constituye una unidad de acción ejecutada por un individuo, pero

puede implicar a más de una persona. El contenido de la tarea o del trabajo se experimenta cuando la persona percibe que el trabajo que desarrolla tiene una utilidad para la organización. En adición, para dotar de contenido al trabajo o a la tarea, ésta debe ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollar sus conocimientos o capacidades. Se manifiesta que el trabajo debe de tener significado para la persona. La posibilidad de tener un control sobre la ejecución y diseño del trabajo, permita dotar de mayor contenido al mismo. Conforme a Terrazas (2015), cada empleado es adiestrado en el método de trabajo en la manera de ejecutar la tarea específica para desempeñar las actividades rutinarias de su cargo; en caso de suceder un imprevisto, debe acudir a su superior. La relación de trabajo de los empleados es diádica: cada uno de ellos se relaciona únicamente con su superior. Los contactos con los compañeros relacionados con la tarea se formalizan y controlan para evitar pérdida de tiempo. El flujo secuencial de trabajo y el tiempo de su duración se establecen previamente.

En forma consciente e inconsciente, los gerentes, los integrantes de equipos de trabajo dirigidos o autodirigidos, cambian las tareas relacionadas con el trabajo de los empleados. Como las tareas y medios para llevarlas a cabo cambian, los gerentes y los equipos necesitan conocer la forma de diseñar y rediseñar los trabajos de un modo formal para hacerlos motivadores, significativos y productivos en la medida de sus posibilidades y recursos a su alcance.

Es por ello, que en el diseño de los puestos deben de ser tomados en cuenta: las necesidades y las metas del empleado como de la organización (Hellriegel & Slocum, 1999). Por otro lado, desde el desempeño laboral, se hace evidente un énfasis que se denomina desempeño de tarea, o la dimensión técnica del constructo de desempeño. Siguiendo la expresión de Ramírez (2013), desde la dimensión de desempeño, se percatan de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización. En este aspecto, Arvey y Murphy (1998) esbozaron que parte de la respuesta a esta situación se hallaba en la unión o fijación histórica del campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones con una marcada orientación conductual/ objetiva que acentuó el desempeño de tarea como el “único” dominio importante del desempeño laboral individual.

Sin embargo, ese último enfoque, ha ido cambiado ampliamente durante las últimas décadas, pasando desde un enfoque centrado meramente en la tarea hacia una mirada más amplia, que incorpora otros elementos que fueron abandonados sistemáticamente durante

mucho tiempo. Esta tendencia, es probable que no haya florecido al azar, sino que obedezca al desafío que ha supuesto la naturaleza cambiante del trabajo y de las organizaciones (Ilgen & Pulakos, 1999), en un entorno cada vez más globalizado, ambiguo y dinámico (Grant & Ashford, 2008). Continuando con esta línea argumental, de la misma manera es posible comprobar una tendencia general a privilegiar definiciones más flexibles para puestos y roles, donde estas unidades de trabajo son caracterizadas con más sentido de dinamismo e intercambiabilidad.

De igual forma, hay un mayor énfasis en cuanto a la identificación de las competencias personales requeridas para varios puestos y roles, en contraposición a la visión limitada de tareas y funciones inherentes a puestos y roles de carácter fijo (Arvey & Murphy, 1998; Wildman, Bedwell, Salas & Smith-Jentsch, 2010).

Las organizaciones requieren seguir un modelo que sea posible utilizar en cualquier departamento, que ayude a mejorar el desempeño, en donde el trabajo sea agradable, las personas se sientan bien y sean más productivas. Un modelo que les permita a las personas desarrollar sus capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas como capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos, entre otras.

Desde la gestión de proyectos es importante la definición de tareas para la realización de la programación. En general suele ser conveniente dividir el proyecto en paquetes de trabajo, ya que permite descomponerlo en partes claramente identificables. En este sentido, cada una de estas partes puede descomponerse en actividades o tareas a realizar, interdependiente entre sí. Las actividades deben tener las siguientes características: 1) ser mensurables en términos de tiempo, recursos, esfuerzo y costo; 2) tener un producto final como resultado; 3) tener un comienzo y un fin claro; (4) ser responsabilidad de una sola persona. Mientras que la información que se necesita de cada actividad se puede resumir como sigue: 1) descripción de la tarea; 2) inputs o precondiciones necesarios; 3) requerimientos de recursos con costes; y, 4) tiempo estimado.

2. 5. Tarea y su relación con el desempeño laboral

Desde el punto de vista del concepto de tareas, uno de los más representativos de la escuela clásica es Frederick Taylor, la administración científica fundada por Taylor y sus seguidores

constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempos y movimientos, en la división de las tareas y en la especialización del trabajador. Desde esta corriente de ideas, se busca la eliminación del desperdicio, la pereza de los obreros y la reducción de los costos de producción. El diseño de tareas hacía énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia. (Chiavenato, 1999). Desde el diseño de trabajo se define las tareas que constituyen un trabajo para un individuo o grupo. Un trabajo incluye varias tareas, una tarea consiste en un número de elementos, y un elemento está formado por micro movimientos. (Carro & González, 2015). El objetivo es que la organización pueda ser competitiva en los contextos y ámbitos en donde tiene su despliegue, tiene que diseñar y rediseñar las tareas que involucran sus actividades tanto a nivel interno con sus áreas funcionales internas tomando en primer lugar al recurso de capital y factor humano por ser la parte más importante en su gestión y operatividad. Esto conlleva a poner especial énfasis en el diseño y rediseño del trabajo, por las partes cuantitativas y cualitativas en que se mide en cuanto a su rendimiento, aprovechamiento, productividad y rentabilidad. En palabras de Carro & González (2015), las tareas constituyen un trabajo para cada individuo o grupo. Donde un trabajo puede incluir varias tareas, una tarea consiste en un número de elementos, y un elemento está formado por micro movimientos. Estos autores consideran que el diseño de trabajo se involucra desde las siguientes cuatro perspectivas: 1) especialización y enriquecimiento del trabajo; 2) componentes psicológicos; 3) ergonomía y métodos de trabajo y 4), sistemas de motivación e incentivos.

En Adam Smith refleja la importancia del diseño de trabajo como una variable administrativa quien sugirió que una división del trabajo, también conocida como especialización del trabajo, podría ayudar en la reducción de los costos del trabajo en varias maneras: 1) avance de la destreza a través de un aprendizaje más rápido del empleado debido a la repetición; 2) menos pérdida de tiempo debido a que el empleado no estaría cambiando trabajos o herramientas; 3) desarrollo de herramientas especializadas y la reducción de la inversión debido a que cada empleado tiene solamente unas cuantas herramientas necesarias para una tarea específica; y, 4) consideración para la eficiencia del trabajo. Estas cuatro ventajas de la especialización del trabajo son válidas aún hoy en día.

Algunas características motivacionales sobre las tareas desde el diseño del trabajo valorado por el Morgeson & Humphrey (2006), son: autonomía considerada como el grado de libertad e independencia que un sujeto tiene al llevar a cabo su asignación de trabajo. Esta dimensión igualmente da cuenta de la libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo, tomar decisiones y elegir los métodos para realizar las tareas, expresadas respectivamente en las siguientes dimensiones: autonomía en la planificación del trabajo; autonomía en la toma de decisiones; autonomía en el método de trabajo; variedad de tareas. Otras características que subyacen son como por ejemplo el grado en que el puesto requiere que el ocupante desempeñe un amplio rango de tareas; la significación de la tarea, el grado en que el puesto ejerce influencia en la vida o en el trabajo de otras personas, dentro o fuera de la organización; la identidad de tarea.

2. 6. Grado en que el puesto implica realizar una parte completa de trabajo, con resultados fácilmente identificables

El grado en el que el puesto asignado implica realizar una fase completa de trabajo y al mismo tiempo esa tarea conlleva una medición con resultados que sean identificables con facilidad, es mediante un sistema de retroalimentación procedente del propio trabajo. El grado en que el puesto proporciona información directa y clara acerca de la efectividad del desempeño de tarea y realizando una combinación con el planteamiento anterior, la autonomía es el grado de libertad que el sujeto tiene para influir en los diferentes aspectos que afectan a la ejecución de su trabajo. Es la eventualidad de decidir sobre aspectos referentes a la tarea y a la conducta que debe seguirse a lo largo de la jornada laboral. Puede darse sobre aspectos que se refieren a la realización de la tarea (orden de las tareas, métodos, herramientas, etc.), al tiempo de trabajo (ritmos, pausas, horarios, vacaciones, etc.) o a la organización del trabajo (objetivos, normas, etc.).

De igual manera para Morgeson & Humphrey (2006), las características sobre las tareas, desde el conocimiento son: 1) complejidad del puesto: el grado en que las tareas de un puesto son complejas y difíciles de desempeñar, esto significa el polo opuesto de la simplicidad de tarea; 2) procesamiento de información: grado en que el puesto exige atender y procesar datos u otro tipo de información; 3) solución de problemas: grado en que el puesto requiere de ideas o soluciones únicas, además refleja los requerimientos de procesamiento cognitivo de mayor actividad. 4) variedad de habilidades: grado en que el puesto exige al individuo utilizar una variedad de diferentes habilidades para completar el trabajo; 5) especialización: grado en que

el puesto implica desempeñar tareas especializadas, o bien, poseer conocimientos y habilidades especializadas.

Desde el punto de vista de Ramírez (2013), en su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden desempeñar un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus subdimensiones no es homogénea. Grant & Parker (2009), reflexionan que el diseño del trabajo aborda como los puestos, las tareas y los roles se estructuran, se representan y se modifican, reflejando el impacto que tienen las estructuras, representaciones y modificaciones en los resultados individuales, grupales y organizacionales. Desde este contexto, tratar de aproximar los roles a las tareas, significa afrontar un análisis de las diferentes estructuras y flujos de trabajo que se dan dentro de las organizaciones, para poder llegar a un nivel básico de la tarea y la responsabilidad, donde se sustentan la mayoría de los roles de equipo. Empero, esto supone manejar múltiples conceptos organizacionales como eficacia, eficiencia, productividad. Para Daft (2011), el entorno de tarea comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. Las organizaciones deben tener presente sus objetivos y saber cómo poder alcanzarlos, para esto es necesario tomar en cuenta que el trato con los trabajadores influye grandemente en el desempeño general de la organización. Para saber manejar ciertas circunstancias se deben aplicar estas tres habilidades: eficiencia, eficacia y productividad.

2. 7. Satisfacción y productividad

La relevancia de estos temas para la psicología organizacional y para las empresas radica en comprender que el comportamiento de las personas, es decir su desempeño, es un fenómeno psicológico que determina la productividad (Toro, 2002), por su parte, la satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal (Littlewood, 2008).

El interrogante habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994).

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no

encontraron una relación consistente. Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, cuando expresa que por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Los individuos necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

2. 8. Logro de objetivos, eficiencia y productividad organizacional

En relación a la productividad Ahumada (1987) refirió: La productividad del trabajo es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre los países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos. (p. 23). Drucker (1973), indicó que “la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad: es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.” (p. 69). En este sentido Gutiérrez (2010) manifestó que “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlo”. (p. 21). Generalmente la productividad se puede medir por la división de los resultados contra los recursos, los resultados se miden en las unidades fabricadas, unidades vendidas o servicios prestados, por otro lado, los recursos se miden por la cantidad de trabajadores, por las horas – máquina, por el tiempo utilizado, entre otros. La productividad se mide eficientemente cuando se valoran adecuadamente los resultados y los recursos. Koont, Weihrich y Cannice (2012), consideró que: La productividad es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un tiempo determinado con la debida consideración de la calidad. De tal forma no solo tiene que ver con los números sino más bien con la calidad del producto o servicio final, ya que de nada sirve tener un tiempo record en la elaboración de un producto si al final este no es de la mejor calidad, repercutiendo esto en los insumos de la empresa (p. 14). Para Martínez (2007) la productividad se puede describir como: Un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios;

traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p. 87).

2. 9. Satisfacción y Productividad

Lo mencionado anteriormente, conlleva a considerar a la productividad como una herramienta correcta en la cual se modifican y utilizan los recursos para cumplir con los resultados establecidos por la organización. Eficiencia No hay un consenso sobre la definición de eficiencia que se reproduce en los diccionarios. Para el Diccionario de la Real Academia Española la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”, esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. Mientras que María Moliner presenta una definición con un matiz sutilmente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado. Para Gutiérrez y De la Vara (2013, p. 7), es la medición de los valores obtenidos de las unidades sin fallas sobre unidades totales producidas, tomando en cuenta, los recursos empleados. En este indicador, se desea optimizar los recursos de tiempos y costos.

La persona que es economista define eficiencia en una forma genérica de la siguiente manera: un sistema está eficiente cuando no hay ninguna forma de redistribuir los recursos que permitiera que alguien (o algunos) tendría(n) mayor bienestar o satisfacción sin que otro (u otros) tuviera(n) menor bienestar o satisfacción. La eficiencia de asignaciones de recursos y procesos productivos se juzga a la luz de asignaciones alternativas y sus impactos sobre el bienestar de la población. Se refiere a esta eficiencia como la *eficiencia Pareto*, en referencia al economista italiano quien desarrolló una teoría sobre comparaciones de diversas asignaciones en la economía y sus impactos sobre el bienestar social. Esta definición resulta ser de muy difícil aplicación práctica, pues una aplicación rigurosa del concepto nos obligaría a medir el bienestar o la satisfacción de las personas y de la sociedad. Según el autor Fleitman (2007, p.99) menciona que “la eficiencia consiste en la evaluación de los esfuerzos requeridos para así alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de los materiales, cumplir con la calidad propuesta, ya que los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible, y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. La eficiencia es un favor muy importante en el éxito de las empresas, pero la eficacia es aún más decisiva”. Es decir, la eficiencia va denotar la

optimización de recursos, y cuando se dice ser eficiente es hacerlo mejor con lo mismo, ya que buscarán utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente organizados para así asegurarse un óptimo empleo de los recursos disponibles.

2. 10. Eficacia

La palabra eficacia viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa hacer o lograr. Es el valor que resulta de las unidades o actividades planeada sobre las unidades totales realizadas. (Gutiérrez, 2010, p.21). La eficacia medirá los esfuerzos relevantes que deben llevarse a cabo en una organización, además busca incrementar y mejorar las habilidades de los trabajadores y generar programas que les pueda desempeñarse bien. Según Fleitman (2007, p.98) “la eficacia mide los resultados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplan de manera organizada y ordenada sobre la base”. La eficacia está dada por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en su diseño, usualmente se presenta a una forma de planificación como el marco lógico, en la cual se establece la jerarquía de objetivos: general, específicos, metas y actividades. (OIT, 2008).

3. Diagnóstico

Con la intención de medir el nivel de satisfacción laboral en la Secretaría de Abordaje Territorial, se parte de las acciones que se llevan a cabo en la subsecretaría. Las tareas que se realizan consisten en: (a) coordinar la programación de acciones con los Centros de Referencia de las provincias que integran la región de su competencia a efectos de aportar a la integridad de las tareas que se emprendan desde su Jurisdicción; (b) supervisar las tareas operativas que realizan los diferentes centros de atención de la región de su competencia; (c) articular la conformación de criterios administrativos que respeten la diversidad local manteniendo la uniformidad en la priorización de las dimensiones de abordaje de las problemáticas sociales; (e) coordinar y articular el relevamiento de los indicadores informacionales que se prioricen a fin de enriquecer la visión local del abordaje territorial emprendido por la jurisdicción⁷.

La evaluación de diagnóstico permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los aspectos de la satisfacción laboral y su relación con la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios del personal de la Subsecretaría medidos con un formulario de evaluación de desempeño proporcionado por el Subsecretario.

⁷ Resolución MDS N° 01/2008 del 2 de enero de 2008.

El estudio se llevó a cabo en el período comprendido entre el 1° de octubre de 2022 y el 1° de octubre de 2023 y no se le dará continuidad.

El cuestionario censal se realiza a todo el personal de la Secretaría de Abordaje Territorial con el permiso del Señor Secretario quien permitió el uso de la Sala de Reuniones a tal efecto. La población está integrada por 117 empleados con las siguientes características: situación económica media, de ambos sexos, con diferencias en el estado civil, de edades comprendidas entre 24 y 66 años, que se detallan a continuación:

Tabla 1: Cantidad de empleados por Sector de la Secretaría de Abordaje Territorial

Sector	Cantidad de empleados por sector
Secretario	1
Asistentes privados de Secretario	4
Personal Técnico	14
Personal de Recursos Humanos	11
Personal de Viáticos y Pasajes	10
Personal Contable	15
Personal de Comunicaciones	17
Personal Administrativo	23
Personal de Archivo	8
Personal de Informática	9
Choferes	5
Total	117

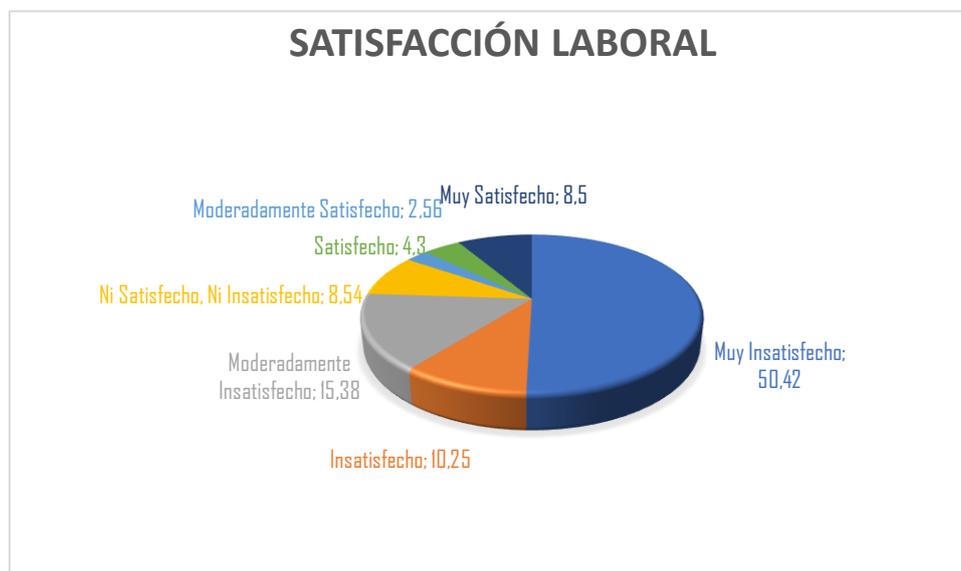
Las variables consideradas en la definición de satisfacción laboral se encuentran orientadas a la comprensión de características específicas claramente identificables con el empleo. Estas características, como puede verse en Krieger “et al.” (2016, p. 205) comprenden tanto los aspectos intrínsecos como los aspectos extrínsecos de las condiciones de trabajo que conforman dos sub-escalas. Todas estas variables configuran la satisfacción laboral mediante la percepción que tienen de ellas los individuos que trabajan en la Secretaría de Abordaje Territorial.

En relación a los factores mencionados anteriormente para realizar el diagnóstico de satisfacción laboral en la Secretaría de Abordaje Territorial y analizar los respectivos indicadores en forma individual, se emplea una escala cuantitativa de uno (1) a siete (7) de Likert con una escala cualitativa de medición. Los resultados que se obtienen sobre la

prevalencia de la satisfacción de los empleados con una muestra de 117 personas, se describen empleando el cuestionario censal de Warr, Cook y Wall (1979).

Tabla N° 2: Nivel de Satisfacción Laboral

Nivel de Satisfacción Laboral		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Insatisfecho	59	50,42
	Insatisfecho	12	10,25
	Moderadamente Insatisfecho	18	15,38
	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	10	8,54
	Moderadamente Satisfecho	3	2,56
	Satisfecho	5	4,27
	Muy Satisfechos	10	8,54
Total		117	100,0



En primer lugar, se observa la Tabla N° 2 Nivel de Satisfacción Laboral en la cual se presentan los estadísticos con su correspondiente nivel de Satisfacción Laboral donde “N” es el tamaño de la muestra que en este caso son 117 personas y posteriormente arroja el valor de los datos perdidos que es 0. En esta tabla al considerar los datos del nivel de satisfacción laboral de los individuos puede inicialmente observarse que hay 3 personas moderadamente insatisfechas y son 59 personas muy insatisfechas.

Tabla N° 3: Estadísticos descriptivos de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos

	Media	Desviación estándar	N
Condiciones físicas del trabajo.	1,530	,5013	117
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	4,070	1,0738	117

Tus compañeros de trabajo.	4,000	1,0842	117
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	4,243	1,1285	117
Tu superior inmediato.	3,678	1,3149	117
Responsabilidad que se te ha asignado.	4,148	1,1101	117
Tu salario.	3,800	1,2226	117
La posibilidad de usar tus habilidades.	3,452	1,3523	117
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	3,974	1,1657	117
Tus posibilidades de promocionar.	3,183	1,4301	117
El modo en que tu institución está gestionada.	3,713	1,3750	117
La atención que se presta a las sugerencias que haces.	3,913	1,1740	117
Tu horario de trabajo.	4,287	,9802	117
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	3,774	1,0927	117
Tu estabilidad en el empleo.	3,435	1,3963	117

En la Tabla N° 3 se analizan las Estadísticos Descriptivos de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos que indican el número de observaciones que se obtienen en cada uno de los quince (15) ítems. Con respecto a la medida de promedio o media muestral se analiza el punto de equilibrio de los datos. El menor valor de la media de los 15 ítems es 1,530 y el mayor valor es 4,287; el punto de equilibrio del conjunto de datos se sitúa entre esos valores.

La desviación estándar nos permite determinar, con un buen grado de precisión, dónde están localizados los valores de una distribución de frecuencias con relación a la media. En este caso el 98% de los valores de la población cae dentro de ± 1 desviación estándar a partir de la media. La desviación estándar es una forma de medir cuánto se alejan los valores en un conjunto de datos de la media (el valor promedio). Siempre es mayor o igual que cero. La desviación estándar es una medida fundamental en estadística descriptiva y se utiliza para calcular la variación o distancia numérica de los datos individuales con respecto a la media de un conjunto de datos. Dado que la desviación estándar es baja esto significa que los datos están cerca de la media, es decir, no se encuentran dispersos. De este análisis se determina que se han reflejado valores moderadamente altos.

Tabla N° 4: Estadísticos descriptivos de los Factores Intrínsecos

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Libertad para elegir tu propio método de trabajo	4,061	1,1261	117
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	3,809	1,3238	117
Responsabilidad que se te ha asignado	3,896	1,2167	117
La posibilidad de usar tus habilidades	3,452	1,3523	117

Tus posibilidades de promocionar	3,235	1,4590	117
La atención que se presta a las sugerencias que haces	3,957	1,1577	117
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	3,809	1,1463	117

Con respecto a la medida de promedio o media muestral se analiza el punto de equilibrio de los datos. El menor valor de la media de los ítems es 3,235 y el mayor valor es 4,061; el punto de equilibrio del conjunto de datos se sitúa entre esos valores.

La desviación estándar aquí determina, con un buen grado de precisión, dónde están localizados los valores de una distribución de frecuencias con relación a la media, y para los factores intrínsecos el 98,3% de los valores de la población cae dentro de ± 1 desviación estándar a partir de la media. Además, la Tabla indica desviación estándar de los estadísticos descriptivos de los factores intrínsecos y para cada uno de ellos los valores se ubican entre 1,4590 y 1,1261. De este análisis se determina que los valores no se dispersan respecto de la media muestral.

Tabla N° 5: Correlaciones para los Factores Intrínsecos – Correlación de Pearson

		Correlaciones						
		Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	Responsabilidad que se ha asignado.	La posibilidad de usar tus capacidades	Tus posibilidades de promocionar.	La atención que se presta a las sugerencias que haces.	La variedad de tareas que realizas en el empleo.
Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	Correlación de Pearson	1	,190*	,370**	,045	,119	,116	,349**
	Sig. (bilateral)		,042	,000	,632	,204	,215	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	Correlación de Pearson	,190*	1	,320**	,024	,405**	,441**	,438**
	Sig. (bilateral)	,042		,000	,797	,000	,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
Responsabilidad que se ha asignado.	Correlación de Pearson	,370**	,320**	1	,120	,375**	,426**	,476**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,203	,000	,000	,000
	N	115	115	115	115	115	115	115
La posibilidad de usar tus capacidades.	Correlación de Pearson	,045	,024	,120	1	,101	,170	,243**
	Sig. (bilateral)	,632	,797	,203		,281	,070	,009
	N	117	117	117	117	117	117	117
Tus posibilidades de promocionar.	Correlación de Pearson	,119	,405**	,375**	,101	1	,338**	,468**
	Sig. (bilateral)	,204	,000	,000	,281		,000	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
La atención que se presta a las sugerencias que haces.	Correlación de Pearson	,116	,441**	,426**	,170	,338**	1	,318**
	Sig. (bilateral)	,215	,000	,000	,070	,000		,001
	N	117	117	117	117	117	117	117
La variedad de tareas que realizas en el empleo.	Correlación de Pearson	,349**	,438**	,476**	,243**	,468**	,318**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,009	,000	,001	
	N	117	117	117	117	117	117	117

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Tabla N° 6: Correlaciones para los Factores Intrínsecos – Correlación de Tau b de Kendall y Rho de Spearman

			Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	Responsabilidad que se ha asignado.	La posibilidad de usar tus capacidades	Tus posibilidades de promocionar.	La atención que se presta a las sugerencias que haces.	La variedad de tareas que realizas en el empleo.
tau_b de Kendall	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 117	,158 [*] ,043 117	,366 ^{**} ,000 117	,007 ,929 117	,060 ,443 117	,171 [*] ,032 117	,284 ^{**} ,000 117
	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,158 [*] ,043 117	1,000 . 117	,271 ^{**} ,001 117	-,019 ,805 117	,323 ^{**} ,000 117	,331 ^{**} ,000 117	,361 ^{**} ,000 117
	Responsabilidad que se ha asignado.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,366 ^{**} ,000 117	,271 ^{**} ,001 117	1,000 . 117	,030 ,704 117	,310 ^{**} ,000 117	,349 ^{**} ,000 117	,344 ^{**} ,000 117
	La posibilidad de usar tus capacidades	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,007 ,929 117	-,019 ,805 117	,030 ,704 117	1,000 . 117	,072 ,344 117	,144 ,065 117	,165 [*] ,035 117
	Tus posibilidades de promocionar.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,060 ,443 117	,323 ^{**} ,000 117	,310 ^{**} ,000 117	,072 ,344 117	1,000 . 117	,257 ^{**} ,001 117	,475 ^{**} ,000 117
	La atención que se presta a las sugerencias que haces.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,171 [*] ,032 117	,331 ^{**} ,000 117	,349 ^{**} ,000 117	,144 ,065 117	,257 ^{**} ,001 117	1,000 . 117	,333 ^{**} ,000 117
	La variedad de tareas que realizas en el empleo.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,284 ^{**} ,000 117	,361 ^{**} ,000 117	,344 ^{**} ,000 117	,165 [*] ,035 117	,475 ^{**} ,000 117	,333 ^{**} ,000 117	1,000 . 117
	Rho de Spearman	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 117	,187 [*] ,045 117	,410 ^{**} ,000 117	,008 ,934 117	,069 ,467 117	,201 [*] ,031 117
	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,187 [*] ,045 117	1,000 . 117	,300 ^{**} ,001 117	-,019 ,837 117	,392 ^{**} ,000 117	,372 ^{**} ,000 117	,424 ^{**} ,000 117
	Responsabilidad que se ha asignado.	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,410 ^{**} ,000 117	,300 ^{**} ,001 117	1,000 . 117	,037 ,696 117	,350 ^{**} ,000 117	,404 ^{**} ,000 117	,396 ^{**} ,000 117

La posibilidad de usar tus capacidades	Coefficiente de correlación	,008	-,019	,037	1,000	,087	,170	,199*
	Sig. (bilateral)	,934	,837	,696	.	,357	,069	,033
	N	117	117	117	117	117	117	117
Tus posibilidades de promocionar.	Coefficiente de correlación	,069	,392**	,350**	,087	1,000	,314**	,547**
	Sig. (bilateral)	,467	,000	,000	,357	.	,001	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
La atención que se presta a las sugerencias que haces.	Coefficiente de correlación	,201*	,372**	,404**	,170	,314**	1,000	,377**
	Sig. (bilateral)	,031	,000	,000	,069	,001	.	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117
La variedad de tareas que realizas en el empleo.	Coefficiente de correlación	,328**	,424**	,396**	,199*	,547**	,377**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,033	,000	,000	.
	N	117	117	117	117	117	117	117

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla N° 5 Correlaciones para los Factores Intrínsecos se analiza el coeficiente de Correlación de Pearson. Cuando el valor de alguna variable es alto, por ejemplo, la Libertad para elegir tu propio método de trabajo con valor 1, el valor de la otra variable es alto, la variable Responsabilidad que se ha asignado presenta un resultado igual a 0,366, en este caso se demuestra una correlación positiva perfecta.

El ítem, Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, tiene una correlación de Pearson +1 y se encuentra asociada con el ítem La variedad de tareas que realizas en el empleo con un valor de coeficiente de Pearson equivalente a 0,441, esto significa una correlación positiva perfecta.

Para la variable Responsabilidad que se ha asignado tiene una correlación de Pearson +1 con correlación al ítem La atención que se presta a las sugerencias que haces, con un valor para esta variable correspondiente a 0,426 y su correlación es positiva perfecta.

En el caso de la variable La posibilidad de usar tus capacidades una correlación de Pearson +1 se correlaciona directamente con el ítem La atención que se presta a las sugerencias que haces que mide 0,170 con correlación positiva perfecta.

Cuando hablamos del ítem Tus posibilidades de promocionar vemos que se correlaciona con un valor de Pearson +1 con la variable Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho cuya estimación es igual a 0,405 con correlación positiva perfecta.

Para la variable La atención que se presta a las sugerencias que haces cuando presenta una correlación de Pearson +1, se correlaciona con la variable La libertad para elegir tu propio método de trabajo con un valor de 0,116 con correlación positiva perfecta.

En el caso del ítem La variedad de tareas que realizas en el empleo con un valor de Pearson +1 correlaciona con Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho que arroja un valor de 0,441 con correlación positiva perfecta.

La variable Condiciones físicas del trabajo tiene una correlación de Pearson +1 y se encuentra asociada con la variable Tu superior inmediato que su valor de coeficiente de Pearson es 0,425 con correlación positiva perfecta.

Por último, el ítem La variedad de tareas que realizas en el empleo tiene una correlación de Pearson +1 y se encuentra asociada con la variable Responsabilidad que se ha asignado con un resultado igual a 0,476 con correlación positiva perfecta.

Cuando las variables tienen valores cercanos a +1, el coeficiente indica la covariación.

En la Tabla N° 6 se elabora el análisis e interpretación del coeficiente de correlación de Tau b de Kendall (Xu, W., Hou “et. al” (2012).

El valor de Tau de Kendall varía entre los valores -1 a 1, cuando el resultado es -1, indica una asociación negativa perfecta, un valor de 0 indica ninguna asociación y un valor 1 indica una asociación positiva perfecta. Una vez explicados los valores de su variación proseguimos con el análisis de los resultados de la Tabla N° 5.

Por ejemplo, si medimos la correlación entre Libertad para elegir tu propio método de trabajo con valor 1 y las puntuaciones del ítem La posibilidad de usar tus capacidades con un valor de 0,007 indica una asociación estadísticamente significativa, lo que significa que cuanto mayor es la Libertad para elegir tu propio método de trabajo, mayor será La posibilidad de usar tus capacidades.

En el caso de Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho con un valor 1 y el valor del ítem La variedad de tareas que realizas con un valor de 0,361 indica una asociación negativa perfecta entre las variables, esto significa que cuanto más alto es el Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, es más alta La posibilidad de usar tus capacidades.

Siguiendo el análisis con la variable Responsabilidad que se ha asignado con valor 1 y La posibilidad de usar tus capacidades con un valor para esta variable correspondiente a 0,030, indica que cuanto más alta la Responsabilidad que se ha asignado es más alta La posibilidad de usar tus capacidades.

Observando la correlación entre La posibilidad de usar tus capacidades con valor 1 y la Libertad para elegir tu propio método de trabajo con puntuación igual a 0,007 indica una asociación estadísticamente significativa; a mayor posibilidad de usar tus capacidades, mayor libertad para elegir tu propio método de trabajo.

Cuando analizamos a la variable Tus posibilidades de promocionar con un valor 1 y el valor del ítem La libertad para elegir tu propio método de trabajo con un valor de 0,060 indica una asociación estadísticamente significativa, lo que significa que cuanto mayor son Tus posibilidades de promocionar, mayor serán Tus posibilidades de promocionar.

La variable La atención que se presta a las sugerencias que haces con resultado +1 y el valor de la variable Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho con 0,331 de puntuación indica una asociación estadísticamente significativa se puede llegar ver que cuanto mayor es La atención que se presta a las sugerencias que haces, es mayor el Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.

En el caso del ítem La variedad de tareas que realizas en el empleo con un valor de +1 y el valor del ítem Libertad para elegir tu propio método de trabajo, mayor será La variedad de tareas que realizas en el empleo.

Continuando con el análisis de los resultados de la Tabla N° 5 Correlaciones para los Factores Intrínsecos se analiza el coeficiente de rho de Spearman (Xu, W., Hou “et. al” (2012). La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa; los valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal.

Por ejemplo, si medimos la correlación entre Libertad para elegir tu propio método de trabajo con valor 1 y las puntuaciones del ítem Responsabilidad que se ha asignado con un valor de 0,008, valor próximo a 1; indican una correlación fuerte y positiva.

En el caso de Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho con un valor 1 y el valor del ítem Responsabilidad que se ha asignado con un valor de 0,424 valor próximo a 1, indican una correlación fuerte y positiva.

Siguiendo el análisis con la variable Responsabilidad que se ha asignado con valor 1 y La posibilidad de usar tus capacidades con un valor para esta variable correspondiente a 0,410 valor próximo a 1; indican una correlación fuerte y positiva.

Analizando la correlación entre La posibilidad de usar tus capacidades con valor 1 y La variedad de tareas que realizas en el empleo con un valor de 0,199 indica una asociación estadísticamente significativa, indican una correlación fuerte y positiva.

Al observar la variable Tus posibilidades de promocionar con un valor 1 y el valor del ítem Tus posibilidades de promocionar con un valor igual a 0,547 indican una correlación fuerte y positiva.

La variable La atención que se presta a las sugerencias que haces con resultado +1 y el valor de la variable Responsabilidad que se ha asignado con valor que puntúa 0,404 indican una correlación fuerte y positiva.

En el caso del ítem La variedad de tareas que realizas en el empleo con un valor de +1 y el valor del ítem Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho con un resultado de 0,424 indican una correlación fuerte y positiva.

Análisis descriptivo de los Factores Extrínsecos

Tabla N° 7: Estadísticos descriptivos de los Factores Extrínsecos

Factores Extrínsecos	Media	Desviación estándar	N
Condiciones físicas del trabajo.	4,070	1,0738	117
Tus compañeros de trabajo.	4,243	1,1285	117
Tu superior inmediato.	4,148	1,1101	117
Tu salario.	3,452	1,3523	117
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	3,183	1,4301	117
El modo en que tu institución está gestionada.	3,913	1,1740	117
Tu horario de trabajo.	3,774	1,0927	117
Tu estabilidad en el empleo.	3,221	1,1257	117

Con respecto a la medida de promedio o media muestral se analiza el punto de equilibrio de los datos. El menor valor de la media de los ítems es 3,183 y el mayor valor es 4,243; el punto de equilibrio del conjunto de datos se sitúa entre esos valores.

La desviación estándar aquí determina, con un buen grado de precisión, dónde están localizados los valores de una distribución de frecuencias con relación a la media, y para los factores intrínsecos el 98,1% de los valores de la población cae dentro de ± 1 desviación estándar a partir de la media. Además, la Tabla N° 3 indica los estadísticos descriptivos de la puntuación promedio de cada ítem, cada uno de ellos se ubica entre 1,530 y 4,287, siendo uno (1) el mínimo valor de puntuación indicado por los encuestados y siete (7) como el máximo. De este análisis se determina que los valores no se dispersan respecto de la media muestral.

Tabla N° 8: Correlaciones para los Factores Extrínsecos – Correlación de Pearson

Correlaciones

		Condiciones físicas del trabajo.	Tus compañeros de trabajo.	Tu superior inmediato.	Tu salario.	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	El modo en que tu institución está gestionada.	Tu horario de trabajo.	Tu estabilidad en el empleo.
Condiciones físicas del trabajo.	Correlación de Pearson	1	,136	,312**	,081	,401**	,331**	-,083	,215*
	Sig. (bilateral)		,147	,001	,387	,000	,000	,378	,021
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Tus compañeros de trabajo.	Correlación de Pearson	,136	1	,273**	,105	,220*	,058	,372**	,296**
	Sig. (bilateral)	,147		,003	,266	,018	,542	,000	,001
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu superior inmediato.	Correlación de Pearson	,312**	,273**	1	,019	,600**	,468**	,198*	,084
	Sig. (bilateral)	,001	,003		,843	,000	,000	,034	,371
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu salario.	Correlación de Pearson	,081	,105	,019	1	,074	,013	,057	,241**
	Sig. (bilateral)	,387	,266	,843		,433	,894	,543	,009
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	Correlación de Pearson	,401**	,220*	,600**	,074	1	,469**	,280**	,184*
	Sig. (bilateral)	,000	,018	,000	,433		,000	,002	,049
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
El modo en que tu institución está gestionada.	Correlación de Pearson	,331**	,058	,468**	,013	,469**	1	,231*	,452**
	Sig. (bilateral)	,000	,542	,000	,894	,000		,013	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu horario de trabajo.	Correlación de Pearson	-,083	,372**	,198*	,057	,280**	,231*	1	,060
	Sig. (bilateral)	,378	,000	,034	,543	,002	,013		,525
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu estabilidad en el empleo.	Correlación de Pearson	,215*	,296**	,084	,241**	,184*	,452**	,060	1
	Sig. (bilateral)	,021	,001	,371	,009	,049	,000	,525	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Tabla N° 9: Correlaciones para los Factores Extrínsecos – Correlación de Tau b de Kendall y Rho de Spearman

			Correlaciones							
			Condiciones físicas del trabajo.	Tus compañeros de trabajo.	Tu superior inmediato.	Tu salario.	Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	El modo en que tu institución está gestionada.	Tu horario de trabajo.	Tu estabilidad en el empleo.
tau_b de Kendall	Condiciones físicas del trabajo.	Coeficiente de correlación	1,000	,104	,300**	,028	,358**	,264**	-,012	,139
		Sig. (bilateral)	.	,204	,000	,722	,000	,001	,887	,082
		N	117	117	117	117	117	117	117	117
	Tus compañeros de trabajo.	Coeficiente de correlación	,104	1,000	,171*	,063	,288**	-,030	,305**	,210**
		Sig. (bilateral)	,204	.	,038	,422	,000	,704	,000	,009
		N	117	117	117	117	117	117	117	117
	Tu superior inmediato.	Coeficiente de correlación	,300**	,171*	1,000	,001	,563**	,393**	,211*	,005
		Sig. (bilateral)	,000	,038	.	,989	,000	,000	,011	,947
		N	117	117	117	117	117	117	117	117
	Tu salario.	Coeficiente de correlación	,028	,063	,001	1,000	,009	-,004	,041	,188*
Sig. (bilateral)		,722	,422	,989	.	,908	,957	,609	,015	
N		115	115	115	115	115	115	115	115	
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	Coeficiente de correlación	,358**	,288**	,563**	,009	1,000	,348**	,338**	,132	
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,908	.	,000	,000	,094	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	
El modo en que tu institución está gestionada.	Coeficiente de correlación	,264**	-,030	,393**	-,004	,348**	1,000	,147	,380**	
	Sig. (bilateral)	,001	,704	,000	,957	,000	.	,070	,000	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	
Tu horario de trabajo.	Coeficiente de correlación	-,012	,305**	,211*	,041	,338**	,147	1,000	,093	
	Sig. (bilateral)	,887	,000	,011	,609	,000	,070	.	,253	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	
Tu estabilidad en el empleo.	Coeficiente de correlación	,139	,210**	,005	,188*	,132	,380**	,093	1,000	
	Sig. (bilateral)	,082	,009	,947	,015	,094	,000	,253	.	
	N	117	117	117	117	117	117	117	117	
Rho de Spearman	Condiciones físicas del trabajo.	Coeficiente de correlación	1,000	,116	,333**	,034	,392**	,298**	-,011	,161

	Sig. (bilateral)	.	,217	,000	,720	,000	,001	,904	,086
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tus compañeros de trabajo.	Coeficiente de correlación	,116	1,000	,180	,078	,312**	-,030	,326**	,253**
	Sig. (bilateral)	,217	.	,054	,406	,001	,747	,000	,006
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu superior inmediato.	Coeficiente de correlación	,333**	,180	1,000	-,002	,605**	,429**	,221*	,018
	Sig. (bilateral)	,000	,054	.	,981	,000	,000	,017	,849
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu salario.	Coeficiente de correlación	,034	,078	-,002	1,000	,012	-,006	,048	,229*
	Sig. (bilateral)	,720	,406	,981	.	,900	,951	,610	,014
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.	Coeficiente de correlación	,392**	,312**	,605**	,012	1,000	,403**	,368**	,156
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,900	.	,000	,000	,095
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
El modo en que tu institución está gestionada.	Coeficiente de correlación	,298**	-,030	,429**	-,006	,403**	1,000	,163	,437**
	Sig. (bilateral)	,001	,747	,000	,951	,000	.	,082	,000
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu horario de trabajo.	Coeficiente de correlación	-,011	,326**	,221*	,048	,368**	,163	1,000	,102
	Sig. (bilateral)	,904	,000	,017	,610	,000	,082	.	,277
	N	117	117	117	117	117	117	117	117
Tu estabilidad en el empleo.	Coeficiente de correlación	,161	,253**	,018	,229*	,156	,437**	,102	1,000
	Sig. (bilateral)	,086	,006	,849	,014	,095	,000	,277	.
	N	117	117	117	117	117	117	117	117

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la Tabla N° 8 Correlaciones para los Factores Extrínsecos se analiza el coeficiente de Correlación de Pearson. Cuando el valor de alguna variable es alto, por ejemplo, la Condiciones físicas del trabajo con valor 1, el valor de la otra variable es alto Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un resultado iguala 0,401, en este caso se demuestra una correlación positiva perfecta.

El ítem, Tus compañeros de trabajo, tiene una correlación de Pearson +1 y se encuentra asociada con el ítem Tu estabilidad en el empleo con un valor de coeficiente de Pearson equivalente a 0,296, esto significa una correlación positiva perfecta.

Para la variable Tu superior inmediato es un ítem con una correlación de Pearson +1 con correlación asociada también como en el caso anterior, al ítem El modo en que tu institución está gestionada, con un valor para esta variable correspondiente a 0,468 y su correlación es positiva perfecta.

En el caso de la variable Tu salario con una correlación de Pearson +1 se correlaciona directamente con el ítem Tu superior inmediato que mide 0,600 con correlación positiva perfecta.

Cuando hablamos del ítem Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo vemos que se correlaciona con un valor de Pearson +1 con la variable El modo en que tu institución está gestionada cuya estimación es igual a 0,469 con correlación positiva perfecta.

Para la variable El modo en que tu institución está gestionada cuando presenta una correlación de Pearson +1 y su correlación es con la variable Tu superior inmediato con un valor de 0,468 con correlación positiva perfecta.

En el caso del ítem Tu horario de trabajo con un valor de Pearson +1 correlaciona con Tus compañeros de trabajo que arroja un valor de 0,372 con correlación positiva perfecta.

La variable Tu estabilidad en el empleo tiene una correlación de Pearson +1 y se encuentra asociada con la variable El modo en que tu institución está gestionada cuya estimación es igual a 0,452 con correlación positiva perfecta.

Cuando las variables tienen valores cercanos a +1, el coeficiente indica la covariación.

En la Tabla N° 9 se elabora el análisis e interpretación del coeficiente de correlación de Tau b de Kendall (Xu, W., Hou “et. al” (2012).

El valor de Tau de Kendall varía entre los valores -1 a 1, cuando el resultado es -1, indica una asociación negativa perfecta, un valor de 0 indica ninguna asociación y un valor 1 indica

una asociación positiva perfecta. Una vez explicados los valores de su variación proseguimos con el análisis de los resultados de la Tabla N° 5.

Por ejemplo, si medimos la correlación entre Condiciones físicas del trabajo con valor 1 y las puntuaciones del ítem Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un valor de 0,358 indica una asociación estadísticamente significativa, lo que significa que cuanto mayores son las Condiciones físicas del trabajo, mayores serán las Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.

En el caso de Tus compañeros de trabajo con un valor 1 y el valor del ítem Tu horario de trabajo con un valor de 0,305, indica que cuanto más alto es el valor del ítem Tus compañeros de trabajo, es más alto Tu horario de trabajo.

Siguiendo el análisis con la variable Tu superior inmediato con valor 1 y Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un valor para esta variable correspondiente a 0,563, indica que cuanto más alto el valor de la variable Tu superior inmediato más alta es el valor del ítem Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.

Observando la correlación entre Tu salario con valor 1 y Tu estabilidad en el empleo con puntuación igual a 0,188 indica una asociación estadísticamente significativa; a mayor valor de la variable Tu salario, mayor será la variable Tu estabilidad en el empleo.

Cuando analizamos a la variable Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un valor 1 y el valor del ítem Tu superior inmediato con un valor de 0,563 indica una asociación estadísticamente significativa, lo que significa que cuanto mayor son las Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo, más alto el valor de la variable Tu superior inmediato.

La variable El modo en que tu institución está gestionada con resultado +1 y el valor de la variable Tu superior inmediato con 0,393 de puntuación indica una asociación estadísticamente significativa se puede llegar ver cuanto mayor es el valor del ítem El modo en que tu institución está gestionada, mayor será el valor del ítem Tu superior inmediato.

En el caso de la variable Tu horario de trabajo con un valor de +1 y el valor del ítem Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un resultado de 0,338, indica una asociación estadísticamente significativa se puede llegar ver cuanto mayor es el valor del ítem Tu horario de trabajo.

Continuando con el análisis de los resultados de la Tabla N° 5 Correlaciones para los Factores Intrínsecos se analiza el coeficiente de rho de Spearman (Xu, W., Hou “et. al” (2012).

La interpretación del coeficiente rho de Spearman concuerda en valores próximos a 1; indican una correlación fuerte y positiva. Los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa; los valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal.

Por ejemplo, si medimos la correlación entre Condiciones físicas del trabajo con valor 1 y las puntuaciones del ítem Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un valor de 0,392, valor próximo a 1; indican una correlación fuerte y positiva.

En el caso de Tus compañeros de trabajo con un valor 1 y el valor del ítem Tu horario de trabajo con un valor de 0,326 valor próximo a 1, indican una correlación fuerte y positiva.

Siguiendo el análisis con la variable Tu superior inmediato con valor 1 y Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un valor para esta variable correspondiente a 0,605 valor próximo a 1; indican una correlación fuerte y positiva.

Analizando la correlación entre Tu salario con valor 1 y Tu estabilidad en el empleo con un valor de 0,229 indica una asociación estadísticamente significativa, indican una correlación fuerte y positiva.

Al observar la variable Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un valor 1 y el valor del ítem Tu superior inmediato con un valor igual a 0,605 indican una correlación fuerte y positiva.

La variable El modo en que tu institución está gestionada con resultado +1 y el valor de la variable Tu estabilidad en el empleo con valor que puntúa 0,437 indican una correlación fuerte y positiva.

En el caso del ítem Tu horario de trabajo con un valor de +1 y el valor del ítem Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo con un resultado de 0,368 indican una correlación fuerte y positiva.

En el caso de Tu estabilidad en el empleo con un valor 1 y el valor del ítem El modo en que tu institución está gestionada con un valor de 0,437 valor próximo a 1, indican una correlación fuerte y positiva.

Fiabilidad de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos de la Escala de Warr, Cook y Wall

Tala N° 10: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,918	,935	117

En el proceso de valoración psicométrica de la Escala de Satisfacción Laboral es necesario comprobar la fiabilidad; es decir, si la escala mide exactamente lo que pretende medir la

investigación. La fiabilidad se halla por consistencia interna; para ello se ha calculado en primer lugar el coeficiente de Alfa de Cronbach con el análisis de las covarianzas de las puntuaciones de los ítems del cuestionario. Para efectos del presente trabajo se calculó la fiabilidad de la escala con sus 15 ítems, así como la fiabilidad de los dos grupos de ítems que corresponden a las dos dimensiones propuestas (extrínseco e intrínsecos). En síntesis, los resultados de fiabilidad demuestran que los factores alcanzan una buena fiabilidad, siendo todos los valores mayores a 0,918.

Los datos de esta simulación señalan que ese cuestionario de 15 elementos tiene en conjunto una fiabilidad de 0,918, resultando un valor muy aceptable.

Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0,80 se considera un valor aceptable. En el caso de nuestro ejemplo el resultado es del coeficiente Alfa de Cronbach (1951) es igual 0,918, esto quiere decir que tiene alta fiabilidad la consistencia interna del modelo.

Con los datos de la satisfacción laboral y los resultados de la evaluación de desempeño (ver Anexo 3: Resultados de la Satisfacción Laboral y de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la Secretaría de Abordaje Territorial) se analizan los promedios, esto quiere decir que la media de la satisfacción laboral se ubica en 57,11% y la media de la evaluación de desempeño en un 70%. El porcentaje de satisfacción laboral varía del 25% a 90%. Desde luego, los que presentan valores de desempeño laboral más altos, son lo que expresan un nivel de satisfacción más alto que el resto de las personas.

4. Propuesta de Intervención

4. 1. Síntesis del problema a resolver

El problema a resolver consiste en mejorar la satisfacción laboral dentro de la Secretaría de Abordaje Territorial puesto que hay evidencia empírica que justifica que es conveniente y necesario resolver esa situación para un mejor desempeño de funciones de los empleados, definir perfiles y reasignar tareas acordes en las cuales los agentes se sientan involucrados y puedan usar sus habilidades y conocimientos.

4.2. Objetivos de la propuesta

Desarrollo de las capacidades de los empleados, mejorar la participación del personal, involucrar a los empleados de manera activa, lograr mayor liderazgo, sentido de pertenencia y desarrollo profesional.

4.3. Estrategia a implementar

Propuesta de mejoramiento de la satisfacción laboral en la Secretaría de Abordaje Territorial.

Se realiza la siguiente propuesta considerando que en la misma se determinan y se asigna tareas, se definen los plazos de tiempo para la realización acorde a las áreas en las cuales van a ser dirigidas. En general, el tiempo se considera en procesos de cumplimiento de metas de producción y se calcula el uso de recursos de manera tentativa. La propuesta de intervención se encuentra alineada con las metas y los objetivos estipulados para la Secretaría de Abordaje Territorial que resulta un espacio para plantear el qué, el cómo, cuándo, con quién se realizarán las acciones, quiénes son los responsables, cuáles son los objetivos de la propuesta de intervención y a quién va dirigido.

4.4. Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

Plan de Acción: Capacitación del personal.

1) Implementar una metodología de evaluación de la eficacia en los procesos de capacitación.

a) Objetivos:

- Proceso de desarrollo del personal.
- Mejorar y evaluar progresivamente los procesos una vez que se haya capacitado a los empleados.

b) Responsables: Sector de Recursos Humanos y las personas encargadas de la capacitación.

c) Enfoque: Determinar la capacidad que tienen los empleados de la Secretaría de Abordaje Territorial para adaptarse a los cambios que se requieren continuamente en los procesos operativos.

2) Definir perfiles, identificar cargos y funciones.

a) Objetivos:

- Participación constante.
- Mejorar el comportamiento sistémico, adecuar la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico.

Actualizar periódicamente las funciones y los procesos operativos con el fin de optimizar recursos humanos, materiales y funciones dentro de la estructura orgánica.

b) Responsables:

Directivos, superiores inmediatos e interventores.

c) Enfoque:

Se debe desarrollar en el área de Recursos Humanos, en especial orientada al logro personal y organizacional.

3) Implementar un proceso de convocatoria en función al desarrollo de la propuesta de mejora.

a) Objetivos:

- Involucrar a los empleados de manera activa.
- Lograr liderazgo, sentido de pertenencia y desarrollo profesional.

b) Responsables:

Superiores inmediatos y empleados.

c) Enfoque:

Dirigido a los empleados y técnicos.

4) Innovar en los procesos estableciendo como premio la remuneración salarial y el reconocimiento laboral.

a) Objetivos:

- Adecuar el liderazgo, el sentido de pertenencia y el desarrollo profesional.
- Involucrar a los empleados de forma activa.

b) Responsables:

Superiores inmediatos y trabajadores.

c) Enfoque:

Dirigido a los empleados, a los técnicos con el fin de auspiciar un mejor desarrollo.

5) Establecer un proceso de selección en donde el personal tenga un perfil con valores sólidos de calidad humana.

a) Objetivos:

- Buscar que los procesos de selección se encuentren orientados a garantizar la eficiencia de cada empleado.

b) Responsables:

Directivos, superiores inmediatos y empleados.

c) Enfoque:

Se debe desarrollar con los directivos y área de Recursos Humanos.

6) Control de los suministros y generación de metodologías que beneficien directamente a los componentes laborales.

a) Objetivos:

- Garantizar el suministro oportuno y correcto de los recursos materiales.

b) Responsables:

Directivos, superiores inmediatos y empleados.

c) Enfoque:

Dirigido a las áreas de Patrimonio y Presupuesto.

7) Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral.

a) Objetivos:

- Reconocer el trabajo de los empleados y el profesionalismo.

b) Responsables:

Directivos, trabajadores sociales intervinientes en esta propuesta de intervención.

c) Enfoque:

Dirigido a todos los empleados.

8) Diseñar la evaluación de desempeño de los empleados con la misma participación de ellos en busca de un resultado operativo acorde a los objetivos del mejoramiento organizacional.

a) Objetivos:

- Promover el desarrollo de las capacidades personales y acciones sistemáticas de gestión de la calidad.
- La participación de los empleados, la valoración laboral, retroalimentación y la evaluación de desempeño.

b) Responsables:

Directivos, superiores inmediatos.

c) Enfoque:

Acción en la que los superiores inmediatos dirijan desde otro ámbito el desarrollo de la Subsecretaría.

9) Desarrollar metodologías para redefinir el proceso de inducción.

a) Objetivos:

- Armar un proceso de inducción, orientación al logro y direccionamiento.
- Concientizar al personal que las tareas dependen de su eficiencia y eficacia.

b) Responsables:

Superiores inmediatos y coordinadores técnicos, administrativos y territoriales.

c) Enfoque:

Va dirigido a los jefes inmediatos y coordinadores.

10) Revisión periódica de la estructura organizacional.

d) Objetivos:

- Evaluar periódicamente los procesos operativos estratégicos y la estructura organizacional.

e) Responsables:

Directivos, superiores inmediatos y coordinadores técnicos, administrativos y territoriales.

f) Enfoque:

Va dirigido a los jefes inmediatos y coordinadores.

11) Realizar una capacitación periódica enfocada a la importancia de trabajar en equipo.

a) Objetivos:

- Conservar los elementos que motivan al personal
- Apoyo entre los compañeros.
- Promover un íntegro desarrollo profesional.
- Integrar al personal, en particular al que manifieste actitudes de líder, presente mejoras desde su puesto de trabajo y solución de conflictos.

b) Responsables:

Empleados.

c) Enfoque:

Trabajadores sociales intervinientes en esta propuesta de intervención, responsables de Recursos Humanos y planeación.

12) Motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la Subsecretaría.

a) Objetivos:

- Promover una mejor relación interpersonal tanto en parte humana como en la operativa.

b) Responsables:

Recursos Humanos.

c) Enfoque:

Debe involucrar desde el Subsecretario hasta los empleados.

13) Socializar permanentemente la misión y la visión con los empleados.

a) Objetivos:

- Direccionamiento estratégico, desarrollo profesional y orientación al logro.

b) Responsables:

Recursos Humanos.

c) Enfoque:

Debe involucrar desde el Subsecretario hasta los empleados.

14) Transmitir los mecanismos que permitan implementar los procesos de calidad.

a) Objetivos:

- Constante desarrollo operativo enfocado en la calidad, eficiencia y eficacia.
- Participación activa en el cumplimiento de las metas y objetivos.

b) Responsables:

Departamento de gestión de la calidad, superiores inmediatos y de planeación.

c) Enfoque:

En el corto plazo todos los empleados se identifiquen e interioricen que primero es la calidad.

15) Retroalimentar pequeñas reuniones y procesos de capacitación semanalmente antes de comenzar la jornada a fin de evitar al máximo cualquier inconveniente inesperado.

a) Objetivos:

- Optimizar el tiempo de la realización de las tareas.
- Dejar las funciones bien establecidas y mejorar la comunicación.
- Claridad operativa y funcionalidad.

b) Responsables:

Superiores inmediatos y coordinadores.

c) Enfoque:

Los superiores inmediatos y los coordinadores tienen un rol relevante dado que son los primeros en comunicarse con los empleados de la Subsecretaría.

4. 5. Acciones previstas para la evaluación de la intervención

Plan de mejora - Actividad	Plazo
Motivar las relaciones interpersonales dentro y fuera de la Subsecretaría.	Todos los días
Realizar una capacitación periódica enfocada a la importancia de trabajar en equipo.	1 o 2 veces al mes
Retroalimentar pequeñas reuniones y procesos de capacitación semanalmente antes de comenzar la jornada a fin de evitar al máximo cualquier inconveniente inesperado.	1 vez por semana, preferentemente el primer día hábil
Socializar permanentemente la misión y la visión con los empleados.	1 vez por semana, preferentemente el tercer día hábil
Desarrollar metodologías para redefinir el proceso de inducción.	1 vez cada 30 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Comunicar los mecanismos que permitan implementar los procesos de calidad.	1 vez cada 30 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Gestionar una metodología de evaluación de la eficacia en los procesos de capacitación.	1 vez cada 30 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Implementar un proceso de convocatoria en función al desarrollo de la propuesta de mejora	1 vez cada 30 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Control de los suministros y generación de metodologías que beneficien directamente a los componentes laborales.	1 vez cada 45 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Establecer un proceso de selección en donde el personal tenga un perfil con valores sólidos de calidad humana.	1 vez cada 45 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Revisión periódica de la estructura organizacional.	1 vez cada 120 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral.	1 vez cada 120 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Definir perfiles, identificar cargos y funciones.	1 vez cada 180 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Innovar en los procesos estableciendo como premio la remuneración salarial y el reconocimiento laboral.	1 vez cada 180 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)
Diseñar la evaluación de desempeño de los empleados con la misma participación de ellos en busca de un resultado operativo acorde a los objetivos del mejoramiento organizacional.	1 vez cada 180 días (alternando con las otras actividades a fin de evitar superposiciones)

5. Conclusiones

A toda organización le interesa que su personal cumpla con las tareas de la mejor manera posible. Para que ello ocurra es necesario que se encargue de que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, así, de esta manera podrá alcanzar los resultados y las metas establecidas.

Para proceder con la presente investigación se propuso como objetivo general, establecer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados de la Secretaría de Abordaje Territorial del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en el período comprendido entre el 1° de octubre de 2022 al 1° de octubre de 2023. El procedimiento empleado en esta investigación se obtuvo información provista por un cuestionario censal realizado a los trabajadores que tienen contrato vigente bajo el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público según Decreto N° 2098/2008 del Ministerio. El cuestionario se realizó a ciento diecisiete empleados, comprendidos entre los 24 y 66 años de edad del género tanto masculino como femenino. En base a los resultados obtenidos se puede establecer que hay una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los individuos en la Secretaría antes mencionada.

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron establecer el nivel de satisfacción laboral que se explican a continuación.

En primer lugar, se observaron los indicadores a nivel individual tanto de los aspectos intrínsecos como extrínsecos y esos valores indicaron un nivel de satisfacción laboral muy bajo. Los resultados obtenidos en la Tabla N° 2, en relación a la satisfacción laboral en la Secretaría de Abordaje Territorial indican que se encuentran Muy Insatisfechas 59 personas que constituyen el 50,42% del total de la muestra; Insatisfechas se manifiestan 12 personas que representan el 10,25% del total, Moderadamente Insatisfechos se cuentan 18 personas que forman parte del 15,38% de la cantidad de empleados en la Secretaría; Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho se cuentan 10 personas alcanzando el 8,54% de los encuestados; Moderadamente Insatisfecho se perciben 3 personas formando un 2,56% de los individuos; Satisfecho son 5 personas que integran el 4,27% de los empleados; y, Muy Satisfecho hay 10 personas que alcanza al 8,54% del total de la muestra.

Robbins (1998) indica dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral, la satisfacción general que es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintos factores de su trabajo y la satisfacción por facetas que es el nivel en mayor o menor proporción de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo tales como el reconocimiento, los beneficios, las condiciones del trabajo, la supervisión recibida, los compañeros del trabajo, cómo se encuentra gestionada la institución. Estos aspectos señalan que el clima organizacional se encuentra vinculado a la satisfacción laboral y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral no es constante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables, el análisis de esas relaciones permite conocer en qué grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. El núcleo se encuentra alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la institución. Los empleados más jóvenes, inicialmente tienen más satisfacción y tiende a estar más satisfechos con su trabajo, pero a medida que van envejeciendo tienden a estar menos satisfechos y tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Los individuos con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechos con su trabajo, esto ocurre porque usualmente tienen mejores salarios y mejores condiciones de trabajo; sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades. El nivel de satisfacción en las grandes organizaciones como el Ministerio, tienden a abrumar al personal, alteran los procesos de apoyo y limitan la magnitud de la cercanía al personal de recursos humanos para relevar el talento humano.

Lo expuesto en los párrafos anteriores concuerda con los resultados obtenidos en la investigación realizada a los ciento diecisiete encuestados. El nivel más bajo se encuentra en el 4,27% con una satisfacción que indica Satisfecho, y el más alto en el 50,42% que es Muy Insatisfecho, el resto oscila entre el resto de la escala de valores. Esto se debe a que los encuestados que se encuentran por encima del 15,30%, valor que se obtiene de realizar la sumatoria de los ítems moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho, se sienten reconocidos por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, se sienten cómodos con el modo en cual la institución se encuentra gestionada porque es acorde a lo que siente cada trabajador y la Secretaría de Abordaje Territorial es un buen ambiente laboral. Mientras que el 76,05% (suma de 50,42% muy insatisfecho más 10,25% insatisfecho más 15,38% moderadamente insatisfecho) respondió que generalmente se siente insatisfecho y el 8,54% restante no se siente ni satisfecho ni insatisfecho.

Se adhiere de lo expuesto por Robbins (1998) quien indica que las organizaciones grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños. En la Secretaría de Abordaje Territorial, según los resultados de la investigación es coincidente, ya que cuando le preguntamos a los encuestados cómo son las relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo, 8,54% de los empleados opinan que generalmente la relación es muy buena, un 41,30% considera que es buena y un 30,40% siente que no es buena. De todas formas, con

estos datos se puede decir que más de la mitad de los encuestados mantiene una buena relación con sus compañeros y superiores; esta situación ayuda a la convivencia diaria y al desarrollo de las actividades y se comprueba que el clima laboral que maneja la institución es bueno porque tan solo el 28,30% siente que facilita el buen rendimiento de sus funciones.

Robbins (1998) cuando se refiere a los efectos de la satisfacción laboral, coloca el interés de los administradores de personal en el efecto que provoca en el desempeño de los trabajadores. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad o desempeño de las tareas, el ausentismo y la rotación del empleado. Expresa que en la relación satisfacción-productividad o desempeño de tareas puede resumirse en la afirmación de que *un trabajador feliz es un trabajador productivo*, investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección causal, la mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Los estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa.

Según Werther y Davis²³, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

Citando a Chiavenato (1988) “Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse” (p. 104). El instrumento que se emplea para realizar la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una herramienta, un medio o mecanismo que se utiliza para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. En la búsqueda de alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. Werther y William (2000) afirman que “La vinculación de la persona al cargo de: Adiestramiento, promociones. incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, Autoperfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de

conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por último proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales” (pág. 231).

Las organizaciones que tienen a su cargo empleados satisfechos, tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados insatisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y las medidas a nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

Los resultados expresan, que de acuerdo con Robbins (1998), que sí existe una relación entre la satisfacción y la productividad, ya que, según los resultados obtenidos a mayor nivel de satisfacción, la evaluación de desempeño realizada a los trabajadores demuestra que se encuentran en un alto nivel de productividad, lo que quiere decir que la satisfacción y la productividad no son independientes y afecta los resultados de una hacia la otra.

La investigación manifestó que los factores que más inciden en la satisfacción laboral dentro de los aspectos intrínsecos son: el reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho, la responsabilidad que se te ha asignado, tus posibilidades de promocionar y la atención que se presta a las sugerencias que haces. Dentro de los aspectos extrínsecos los factores que más inciden en la satisfacción laboral son: la libertad para elegir tu propio método de trabajo, la posibilidad de usar tus habilidades y la variedad de tareas que realizas en tu trabajo.

Los resultados obtenidos de los empleados encuestados demostraron que el 30,6% se siente reconocido por el trabajo bien hecho, el 69,40% restante no se siente reconocido. Respecto a la responsabilidad que se te ha asignado un 42,90% se siente conforme frente al 57,10% que no está. Analizando los resultados de tus posibilidades de promocionar, el 26,50% tiene un nivel medio de percepción y el otro 57,10% siente que no tiene posibilidades de promoción. Con respecto a la atención que se presta a las sugerencias que haces, el 34,70% percibe una atención media y el 65,30% no siente que se preste atención a sus sugerencias. Acerca de la libertad para

elegir tu propio método de trabajo, la posibilidad de usar tus habilidades y la variedad de tareas que realizas en tu trabajo.

El subsecretario de la Secretaría de Abordaje Territorial, en líneas generales se encuentra satisfecho del trabajo que realizan sus subalternos y el trabajo se ve reflejado en los indicadores de la productividad en un nivel medio; se cumple con la eficiencia y eficacia en un 51,00% para alcanzar las metas y objetivos de la Secretaría. La variable que se destaca entre todas es la que se denomina tus compañeros de trabajo, un 56,50% concuerda que se manejan buenas relaciones interpersonales. Es la que arroja el valor ligeramente más alto de las quince variables.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede afirmar que es importante que los superiores den un buen seguimiento al desempeño laboral de los trabajadores, que les brinden una adecuada retroalimentación, que evalúen periódicamente el cumplimiento de las metas propuestas y que feliciten a menudo sus logros. Así mismo es conveniente efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener la información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra la Subsecretaría.

En cierta forma hay una explicación que se encuentra en la continuidad laboral de los empleados de la Secretaría permanecen en su empleo más allá de su baja satisfacción laboral. siguiendo la opinión de Ramírez (2008) “et al.” p. 143-185 a pesar de que muchas personas no están satisfechas con sus trabajos, permanecen en ellos sin hacer cambio alguno. En algunos casos, esto se debe a un punto de vista negativo que los lleva a pensar que no van a encontrar nada mejor. Otras personas, en cambio, permanecen en puestos insatisfactorios debido a la seguridad que les da saber que cuentan con un salario fijo. No obstante, la productividad de estas personas decrece con los años.

Aceptan un bajo salario u otros aspectos negativos de su trabajo, a cambio de la seguridad de tener un puesto fijo. Algunas personas pueden sentir que dejar un trabajo insatisfactorio puede suponer un riesgo debido a que han de mantener una familia, pagar deudas, etc., y necesitan tener esa seguridad que les aporta un trabajo fijo, aunque resulte insatisfactorio.

Finalmente, si existe satisfacción laboral óptima, se trabaja con mayor eficiencia y eficacia. Para ello, la definición teórica se complementa con una definición operacional aplicada a la unidad de análisis incluyendo indicadores de satisfacción laboral. Se puede aseverar que se hay un nivel bajo de satisfacción laboral, queda ampliamente demostrada con todos los análisis que se han llevado a cabo de las variables tanto a nivel individual como a nivel grupal de la

satisfacción laboral que el personal presenta un nivel bajo de satisfacción laboral y un regular desempeño de las tareas.

Se puede concluir que la satisfacción laboral constituye un indicador significativo del funcionamiento psicológico del recurso humano dentro de las organizaciones. Aunque aún hay mucho camino por recorrer, cada vez se hace más necesario tratar de comprender y estudiar los diversos factores tanto físicos, sociales, como individualmente que influyen en el rendimiento de los individuos en el trabajo. Esta necesidad aparece desde la manera como los trabajadores interpretan su medio laboral que los rodea, así se ve reflejado directamente su nivel de productividad y eficiencia. Desde una visión positiva la satisfacción contribuye a que los individuos estén más complacidos con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño. Esto indica que, si las organizaciones desean empleados que den mucho más y que cumplan con las normas definidas, es necesario que se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio.

Otro corolario importante, es lo relacionado al contenido de la tarea, ya que un trabajo con contenido es aquel que permite al empleado sentir que su labor sirve para algo, que tiene utilidad en el conjunto del proceso en que se desarrolla y para la sociedad en general, y que le ofrece la posibilidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y capacidades. En el mundo de las organizaciones, existen gran cantidad de puestos en los que el trabajo reside en la repetición de una serie de tareas cortas y repetitivas, carentes de significado para el sujeto que las realiza, que, a menudo, excluye la totalidad del proceso o, incluso, la finalidad de su propia tarea. Se puede concluir además que la dirección del recurso humano, tendría en sus manos un objeto que le brindara unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario son el inicio de un plan de intervención transversal que comprenderá toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a los individuos, permitiendo así que concuerden los comportamientos y desempeños que se esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el todo el proceso.

Referencias Bibliográficas

- ALLES, M. (2006). *Desempeño por competencias*, evaluación de 360° (2ª.ed.) Buenos Aires: Granica.
- CHIAVENATO, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Edición McGraw-Hill. México, D.F. Pág. 104.
- FLORES GARCÍA, Rada, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

- GARCÍA ALVAREZ, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2014). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, D.F., p. 566.
- KRIEGER, MARIO J. *et al.* (2016). *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar. Capítulo 7, pp. 199-236.
- LEVIN, Richard I. *et al.* (2004). *Estadística para administración y economía*. Pearson Prentice Hall, Séptima Edición. México, D. F., pp. 9-287.
- O'REILLY, C. A. and CALDWELL, D. F. (1979). *Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction*. Journal of Applied Psychology, pp. 157-165.
- CABRERA, C.; SCHWERDT, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf
- DE ZUANI, ELIO RAFAEL. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones*. Valleta Ediciones. Florida, Buenos Aires.
- ELLICKSON, M., & LOGSDON, K. (2001). *Determinants of job satisfaction of municipal government employees*. State and Local Government Review, 33(3), 173-184. Disponible en: URL:<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0160323X0103300302>
- FASSIO A. y PASCUAL L. (2015). Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial Eudeba.
- GUJARATI, Damodar N. y PORTER, Dawn C. (2009). *Econometría*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, D.F.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Worlds Publishing Company. Cleveland.
- HOPPOCK, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. United States. Harper Ed.
- MASLOW, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos, S.A. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 5ª. Edición.
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE LA NACIÓN. INFLOEG, Información Legislativa. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116150/texact.htm>
- PEDHAZUR, E. J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research* (3rd ed.). Orlando, FL:Harcourt Brace.
- REEVE, J. (2014). *Motivación y Emoción*. McGraw-Hill. Madrid, España.
- RAMÍREZ, R., *et al.* (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience. 143-185
- ROBBINS, Timothy A. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Pearson, México.
- SCHERMERHORN, J. *et al.* (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- SPECTOR, P. E. (1985). *Masurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American journal of community Psychology.

- TORRES, Valencia Olivia Sugey. Investigación de Campo - Insatisfacción Laboral. <http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml> (accesado en julio 2007)
- STAJKOVIC, Alexander. Differential effects of incentive motivators on work performance. Business Source Elite Database. Academy of Management Journal. June 2001, Vol. 44, Issue 3, p. 580, 11 pg.
- VROOM, VICTOR HAROLD. (1964). *Work and motivation*. New York, Wiley & sons.
- WANOUS John P, y LAWLER, Edward. E. (1997). En la revista de Docencia Universitaria (REDU). Vol. 14(2), julio-diciembre 2016, 261-292 ISSN: 1887-4592. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2603/1/pujol.2016.pdf>
- WERTHER, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 231.
- XU, W., HOU, Y., HUNG, Y. S. & ZOU Y. (2012). *A comparative analysis of Spearman's rho and Kendall's tau in normal and contaminated normal models*. Signal Processing 93, 261-276.

ANEXOS

Anexo 1: Escala de Satisfacción.

	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	MODERADAMENTE INSATISFECHO	NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO	MODERADAMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO
1. Condiciones físicas del trabajo.							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3. Tus compañeros de trabajo.							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato.							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario.							
8. La posibilidad de usar tus habilidades.							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu lugar de trabajo.							
10. Tus posibilidades de promocionar.							
11. El modo en que tu institución está gestionada.							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13. Tu horario de trabajo.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

Anexo 2: Formulario de Evaluación de Desempeño.



Ministerio de Desarrollo Social

APLICACIÓN DEL ARTÍCULO 120° DEL DECRETO N° 2098/08
SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (SINEP)
SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESIÓN ADMINISTRATIVA –
DECRETO N° 993/91

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
OPERATIVO CON PERSONAL A CARGO					
IDENTIFICACIÓN DEL ORGANISMO EN EL QUE REVISTA SEGÚN ESTRUCTURA					
Jurisdicción			Para casos en que el agente presta servicios en otra Unidad de Evaluación diferente a la de revista.		
Secretaría			Unidad de Evaluación:		
Subsecretaría			Código:		
Direcc Nac/Gral			PERÍODO EVALUADO:		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR			IDENTIFICACIÓN DEL AGENTE		
Apellido y Nombre				Apellido y Nombre	
Documento de Identidad				Documento de Identidad	
Situación Escalafonaria				Legajo N°	
De pertenecer al SINEP		Nivel: Grado: Agrupamiento:		Situación Escalafonaria	
Puesto o cargo que ocupa		Director Nacional de Gestión de Centros de Referencia		Nivel Educativo Alcanzado	
FACTOR			CUALIDAD		
1.1 Volumen de producción de acuerdo con los requerimientos del puesto					
1.2 Nivel de terminación y perfección del trabajo que realiza. (Si la tarea es con atención al público se evalúa la corrección en el trato con los usuarios y la adecuada satisfacción de las demandas).					
1.3 Eficiente utilización del tiempo, materiales, procedimiento y métodos de trabajo.					
2. Nivel de conocimientos requeridos para desempeñar las tareas relacionadas con su puesto.					
3. capacidad para comprender y actuar de acuerdo con las pautas establecidas.					
4. Disposición a cooperar con el superior y los demás empleados en la realización de las tareas comunes.					
RESULTADO DE EVALUACIÓN					
PUNTAJE OBTENIDO				CALIFICACIÓN FINAL	
FACTOR	VALOR	FACTOR	VALOR		
1.1				Deficiente ⁽¹⁾	(1) En caso que el agente haya calificado "Regular" o "Deficiente" se deberá adjuntar el Formulario A con el programa de Recuperación.
1.2					
1.3					
2.				Regular ⁽¹⁾	(2) Los agentes que hayan tenido sanciones disciplinarias en el período evaluado no pueden calificar "Destacado".
3.				Bueno	
4.				Destacado ⁽²⁾	
Subtotal		Subtotal			
Puntaje Final obtenido:					
Firma y Sello del Evaluador:					
Para establecer el puntaje de calificación, se emplea una escala de 10% a 100%.					

Anexo 3: Resultados de la Satisfacción Laboral y de la Evaluación de Desempeño de los empleados de la Secretaría de Abordaje Territorial

Puesto de trabajo dentro la Secretaría	EDAD	SEXO	Satisfacción Laboral	Evaluación de desempeño en % (se toma el resultado en valor absoluto)
Asistente privado del Secretario_1	28	1	61%	70%
Asistente privado del Secretario_2	35	1	51%	60%
Asistente privado del Secretario_3	45	1	53%	60%
Asistente privado del Secretario_4	45	1	34%	60%
Personal Técnico_1	45	1	68%	70%
Personal Técnico_2	39	2	63%	70%
Personal Técnico_3	35	2	48%	60%
Personal Técnico_4	34	1	62%	70%
Personal Técnico_5	29	2	66%	70%
Personal Técnico_6	44	2	47%	60%
Personal Técnico_7	40	1	66%	70%
Personal Técnico_8	40	2	63%	70%
Personal Técnico_9	39	2	64%	70%
Personal Técnico_10	32	2	59%	80%
Personal Técnico_11	44	2	52%	60%
Personal Técnico_12	42	1	60%	70%
Personal Técnico_13	48	2	65%	70%
Personal Técnico_14	44	1	61%	70%
Personal de Recursos Humanos_1	58	1	55%	60%
Personal de Recursos Humanos_2	45	2	56%	60%
Personal de Recursos Humanos_3	41	2	69%	70%
Personal de Recursos Humanos_4	38	1	63%	70%
Personal de Recursos Humanos_5	44	1	47%	60%
Personal de Recursos Humanos_6	59	2	38%	60%
Personal de Recursos Humanos_7	30	2	48%	60%
Personal de Recursos Humanos_8	38	1	40%	60%
Personal de Recursos Humanos_9	48	1	52%	60%
Personal de Recursos Humanos_10	40	1	56%	60%
Personal de Recursos Humanos_11	38	1	45%	60%
Personal de Viáticos y Pasajes_1	38	2	58%	60%
Personal de Viáticos y Pasajes_2	29	2	54%	60%
Personal de Viáticos y Pasajes_3	35	1	65%	70%
Personal de Viáticos y Pasajes_4	31	1	68%	70%
Personal de Viáticos y Pasajes_5	33	2	69%	70%
Personal de Viáticos y Pasajes_6	55	2	66%	70%
Personal de Viáticos y Pasajes_7	45	1	66%	70%
Personal de Viáticos y Pasajes_8	52	2	65%	70%
Personal de Viáticos y Pasajes_9	44	2	41%	60%

Personal de Viáticos y Pasajes_10	34	1	51%	60%
Personal Contable_1	25	2	44%	60%
Personal Contable_2	25	2	53%	60%
Personal Contable_3	31	2	62%	70%
Personal Contable_4	25	2	59%	80%
Personal Contable_5	24	2	59%	70%
Personal Contable_6	34	1	75%	80%
Personal Contable_7	35	1	64%	70%
Personal Contable_8	44	2	65%	70%
Personal Contable_9	36	1	58%	60%
Personal Contable_10	42	1	54%	60%
Personal Contable_11	27	2	59%	
Personal Contable_12	39	2	71%	80%
Personal Contable_13	61	1	72%	80%
Personal Contable_14	30	1	59%	70%
Personal Contable_15	51	2	58%	60%
Personal de Comunicaciones_1	32	2	62%	70%
Personal de Comunicaciones_2	44	1	60%	70%
Personal de Comunicaciones_3	42	1	55%	60%
Personal de Comunicaciones_4	48	1	54%	60%
Personal de Comunicaciones_5	44	1	50%	60%
Personal de Comunicaciones_6	58	2	64%	70%
Personal de Comunicaciones_7	45	2	53%	60%
Personal de Comunicaciones_8	41	1	61%	70%
Personal de Comunicaciones_9	38	1	55%	60%
Personal de Comunicaciones_10	44	2	80%	80%
Personal de Comunicaciones_11	59	2	90%	80%
Personal de Comunicaciones_12	31	1	70%	70%
Personal de Comunicaciones_13	25	2	80%	80%
Personal de Comunicaciones_14	24	1	52%	60%
Personal de Comunicaciones_15	34	2	48%	60%
Personal de Comunicaciones_16	35	2	46%	60%
Personal de Comunicaciones_17	44	2	49%	60%
Personal Administrativo_1	36	2	64%	70%
Personal Administrativo_2	42	2	64%	70%
Personal Administrativo_3	27	1	71%	80%
Personal Administrativo_4	45	1	63%	70%
Personal Administrativo_5	39	2	63%	70%
Personal Administrativo_6	35	1	60%	70%
Personal Administrativo_7	34	1	66%	70%
Personal Administrativo_8	29	2	54%	60%
Personal Administrativo_9	44	2	61%	70%
Personal Administrativo_10	40	1	64%	70%
Personal Administrativo_11	40	1	59%	70%
Personal Administrativo_12	39	2	51%	60%

Personal Administrativo_13	32	2	61%	70%
Personal Administrativo_14	44	1	57%	60%
Personal Administrativo_15	42	2	59%	70%
Personal Administrativo_16	48	1	56%	60%
Personal Administrativo_17	44	2	54%	60%
Personal Administrativo_18	58	2	64%	70%
Personal Administrativo_19	45	1	66%	70%
Personal Administrativo_20	41	1	54%	60%
Personal Administrativo_21	38	2	62%	70%
Personal Administrativo_22	44	2	52%	60%
Personal Administrativo_23	59	1	71%	80%
Personal de Archivo_1	30	1	55%	60%
Personal de Archivo_2	38	2	63%	70%
Personal de Archivo_3	48	2	64%	70%
Personal de Archivo_4	40	1	68%	70%
Personal de Archivo_5	38	2	58%	60%
Personal de Archivo_6	38	1	35%	60%
Personal de Archivo_7	29	2	25%	60%
Personal de Archivo_8	35	2	35%	60%
Personal de Informática_1	59	2	43%	60%
Personal de Informática_2	31	2	57%	60%
Personal de Informática_3	25	2	55%	60%
Personal de Informática_4	24	1	58%	60%
Personal de Informática_5	34	1	63%	70%
Personal de Informática_6	35	2	64%	70%
Personal de Informática_7	44	1	59%	80%
Personal de Informática_8	36	1	66%	70%
Personal de Informática_9	42	2	62%	70%
Chofer_1	27	2	52%	60%
Chofer_2	45	2	50%	60%
Chofer_3	39	2	62%	70%
Chofer_4	35	2	66%	70%
Chofer_5	36	1	66%	70%