

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
“INCONSISTENCIA DE LAS REMUNERACIONES Y SU IMPACTO EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA SAN PEDRO DE
CHIMBOTE 2018”

Línea de Investigación:

Recursos Humanos

AUTORES:

Br. PAICO MONCADA, William Rogeers

Br. MUÑOZ SÁNCHEZ DE CASTAÑEDA, Carolina Virginia

ASESOR

DRA. UCEDA DAVILA, Lucero

TRUJILLO – PERU

2019

Fecha de sustentación: 2019/11/22

DEDICATORIA

A mi esposo, a mis hijos Carla, José María, Mariana y Jhon, a mis padres, hermanos y amigos que me incentivaron a asumir este reto y confiaron en mí brindándome su apoyo incondicional para alcanzar una meta por mucho tiempo postergada.

Carolina V. Muñoz Sánchez

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo y amor incondicional, por estar presente en cada etapa de mi vida profesional y por la motivación brindada.

William Rogeers Paico Moncada

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por darme la oportunidad de alcanzar mis metas y ayudarme a superar obstáculos y dificultades.

A mi esposo e hijos que son el soporte principal en cada etapa de crecimiento personal y profesional.

A mis maestros que en todo este proceso compartieron sus conocimientos, me brindaron su apoyo y tiempo para alcanzar mi formación profesional.

A mis compañeros de estudios que compartieron una amistad sincera y fueron un soporte importante para la culminación de mi carrera.

Carolina Virginia Muñoz Sánchez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por cuidar cada paso dado en mi vida profesional y por permitirme lograr uno de mis objetivos trazados.

A nuestros maestros por compartir sus conocimientos para con nosotros durante nuestra etapa estudiantil.

A mis compañeros de estudios por el apoyo y comprensión brindada, por la amistad forjada y sincera.

William Rogeers Paico Moncada

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar si la inconsistencia en las remuneraciones en los colaboradores administrativos de la Universidad Privada San Pedro está generando un impacto negativo en la satisfacción laboral. Cuando los trabajadores se percatan de la existencia de una disparidad salarial entre sus colegas, los cuales perciben mayores ingresos aun cuando el trabajo que realizan es más sencillo y con menores responsabilidades, se produce desmotivación y cuando los casos se repiten en diferentes unidades orgánicas la satisfacción laboral queda impactada negativamente.

Participaron en la investigación 65 colaboradores de la sede Chimbote; de una población de 550 trabajadores, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, cuya distribución fue proporcional a los grupos ocupacionales considerados en la investigación, siendo estos 2 Directivos, 39 Administrativos y 24 Técnicos Operativos; se utilizó como instrumentos el cuestionario y ficha de análisis documental, aplicándose el respectivo cuestionario; se utilizó el diseño de contrastación descriptivo transaccional causal; para el análisis de los datos se aplicó la estadística descriptiva.

La investigación permitió determinar que la inconsistencia de las remuneraciones tiene un impacto no favorable en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Universidad San Pedro de Chimbote, esto es debido a que la Universidad actualmente no cuenta con una escala y una política salarial adecuada ni una línea de carrera orientada al personal administrativo, generando un nivel de satisfacción regular y bajo.

Palabras Clave: Inconsistencia de las Remuneración y Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine whether the inconsistency in remuneration in the administrative collaborators of the Universidad Privada San Pedro is generating a negative impact on job satisfaction. When workers become aware of the existence of a salary disparity among their colleagues, who receive higher incomes even when the work they do is simpler and with minors, demotivation occurs and when cases are repeated in different organizational units, job satisfaction It is negatively impacted.

65 employees of the Chimbote headquarters participated in the research; of a population of 550 workers, there is simple random probabilistic sampling, whose distribution is proportional to the specific occupational groups in the investigation, these being 2 Directors, 39 Administrative and 24 Operational Technicians; The questionnaire and the documentary analysis sheet were analyzed as instruments, applying the respective questionnaire; the causal transactional descriptive contrast design was considered; For descriptive data, descriptive statistics were applied.

The determined investigation will determine the inconsistency of the remuneration has an unfavorable impact on the job satisfaction of the employees of the Universidad Privada San Pedro de Chimbote, this is because the University currently does not have an adequate salary scale and policy or a line of career oriented to administrative staff, generating a regular and low level of satisfaction.

Keywords: Inconsistency of Compensation and Job Satisfaction.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento a lo establecido en el Reglamento del Programa de Titulación Profesional de Licenciados en Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego, ponemos a vuestro criterio la Tesis titulada **“Inconsistencia en las Remuneraciones y su Impacto en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores Administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018”** con la finalidad de obtener el Título de Licenciado en Administración, trabajo que hemos realizado de conformidad con el esquema señalado en el Reglamento referido.

Esperando que el trabajo reúna las condiciones requeridas y reciba la aprobación correspondiente.

Atentamente,

WILLIAM ROGEERS PAICO MONCADA
Bach. Licenciada en Administración

CAROLINA VIRGINIA MUÑOZ SÁNCHEZ
Bach. Licenciada en Administración

DRA. LUCERO UCEDA DAVILA
Asesor

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Problema de Investigación:	12
1.1.1. Descripción del problema:	12
1.2. Formulación del Problema:	15
1.3. Justificación del Estudio:.....	16
1.4. Hipótesis:.....	17
1.5. Objetivos:	17
1.5.1. Objetivo General:.....	17
1.5.2. Objetivos Específicos:	17
II. MARCO DE REFERENCIA	18
2.1. Antecedentes:	18
2.2. Bases Teórico - Científicas:	21
2.2.1. Teorías de la satisfacción laboral	21
2.2.1.1. Teoría de Higiene-Motivacional.	21
2.2.1.2. Teoría del Ajuste en el trabajo.	22
2.2.1.3. Teoría de la discrepancia.....	22
2.2.1.4. Teoría de la satisfacción por facetas.	23
2.2.1.5. Teoría de los eventos situacionales.	24
2.2.2. Satisfacción laboral y otros conceptos	25
2.2.2.1. Técnicas de medida de la satisfacción laboral	26
2.2.2.2. Factores que inciden en la satisfacción laboral:	27
2.2.2.3. Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral	30
2.2.2.4. Efectos de la satisfacción laboral:	32
2.2.3. Remuneración	33
2.2.3.1. Definición de Remuneración	33
2.2.3.2. Teorías que respaldan la justa remuneración	33
2.2.3.3. Clases de remuneración	35
2.2.3.4. Funciones de la Remuneración en las Organizaciones.	37
2.2.3.5. Importancia de la remuneración para las personas.....	40
2.2.3.6. Importancia de la remuneración para las organizaciones.....	40
2.2.3.7. Los Programas de Remuneración por Resultados: un nuevo enfoque.	41

2.2.3.8.	Principales Modelos de Remuneración según los Resultados.	42
2.3.	Marco Conceptual	45
2.4.	Operacionalización de las variables de la Universidad San Pedro de Chimbote:	47
2.5.	Matriz de consistencia	48
III.	METODOLOGÍA EMPLEADA	49
3.1.	Población y Muestra de Estudio	49
3.1.1.	Población:	49
3.1.2.	Muestra:	49
3.2.	Diseño de Investigación	50
3.3.	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación:	51
3.3.1.	Método:	51
3.3.2.	Técnicas:	51
3.3.2.1.	Para recolectar información:	51
3.3.3.	Instrumentos:	51
3.4.	Procedimientos de Recolección de Información	51
3.4.1.	Diseño de procesamiento y análisis de datos.	51
IV.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
4.1.	Presentación de resultados.....	53
4.1.1	Resultados cuantitativos.....	53
4.2.	Discusión de los resultados	62
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
	Conclusiones:.....	64
	Recomendaciones:	65
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	ANEXOS	69
	ENCUESTA	69

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1:	34
Tabla N° 2:	47
Tabla N° 3:	48
Tabla N° 4:	49
Tabla N° 5:	53
Tabla N° 6:	54
Tabla N° 7:	55
Tabla N° 8:	56
Tabla N° 9:	57
Tabla N° 10:	58
Tabla N° 11:	59
Tabla N° 12:	59
Tabla N° 13:	60
Tabla N° 14:	60
Tabla N° 15:	61

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de Investigación:

1.1.1. Descripción del problema:

No cabe duda que la actividad laboral siempre genera expectativas en las personas, siendo de vital importancia para los propios trabajadores, para las empresas o para la sociedad en su conjunto que el desempeño laboral se realice en un ambiente que asegure tanto la productividad como la competitividad y que, por ende, desemboque en un alto grado de satisfacción laboral.

Lawler y Porter, citados por Palomo Vadillo, M. T. (2010), sostienen que “la satisfacción laboral depende de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o las recompensas que considera adecuadas y lo realmente obtenido”.

Con frecuencia suelen existir una serie de factores negativos que son una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, condiciones desfavorables que pueden ir desde una marcada disparidad salarial hasta el nepotismo, o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Los trabajadores perciben sus salarios por las tareas que desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo, los mismos que pueden ir de los más sencillos hasta los más complejos; son las empresas quienes se

encargan de fijar estos salarios, debiendo otorgarse en relación al nivel de responsabilidad y complejidad del trabajo a realizar.

Según De La Cueva, M. (1975), “el salario es la retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa”.

Cuando los trabajadores se percatan de la existencia de una disparidad salarial entre sus colegas, los cuales perciben mayores ingresos aun cuando el trabajo que realizan estos es más sencillo, que implica menor esfuerzo y con menores responsabilidades, entonces se produce desmotivación y cuando los casos se repiten en las diferentes unidades orgánicas la satisfacción laboral queda impactada negativamente; esta situación de inequidad o desigualdad injustificada se conoce como inconsistencia Interna. Entendiéndose por inconsistencia, “la falta total de unión y relación adecuada de todas las partes que forman un todo”. (Diccionario de la lengua española)

Así pues, las instituciones al aplicar sus procesos especializados deben gestionar eficientemente las compensaciones de sus colaboradores, sin embargo los administradores o responsables de las decisiones de compensación salarial lo hacen de manera empírica y basada en su criterio o sentido común, esto va generando que las retribuciones no se asignen de manera justa y equitativa, generando una inconsistencia salarial que trae consigo una serie de problemas que afectan la productividad laboral ya que la motivación del personal disminuye

visiblemente cuando observan que sus pares o en algunos casos aquellos que ocupan posiciones de menor responsabilidad tienen mayores beneficios o compensaciones por parte de la empresa.

La Universidad Privada San Pedro es una institución que brinda servicios educativos a nivel superior, ubicada en el departamento de Ancash.

Contando para ello con dos grupos ocupacionales importantes en los que se distribuye su fuerza laboral, uno de ellos es el del personal docente en donde si están definidos los rangos y niveles salariales, existiendo diferencias para los profesores ordinarios dados en sus categorías Auxiliar, Asociado y Principal; así mismo, la política en general es que el profesor contratado tiene la remuneración equivalente en costo hora semanal mensual a un profesor Auxiliar Ordinario con algunas excepciones calificadas y sustentadas por las Facultades para contratos especiales a los que se les denomina Profesores Extraordinarios asignándoles una remuneración diferenciada y preferencial.

Como se puede ver en el caso de los docentes sí hay una política salarial clara a aplicar.

Sin embargo, en el ámbito administrativo la realidad es diferente, por cuanto las diferencias salariales no tienen sustento técnico ni criterio o explicación en su cuantía por el puesto que un trabajador desempeña; peor aún, si tomamos en cuenta que la evaluación de desempeño no está relacionada ni complementa los ingresos percibidos, tampoco hay una política de incentivos que contribuya a

una mayor satisfacción en el trabajo, estos aspectos ponen en evidencia la carencia de un sistema salarial y permiten la inconsistencia en las remuneraciones del personal a cargo de los diferentes puestos.

De mantenerse dicha situación se agravaría la situación en lo referente a la satisfacción laboral, es por eso que se pudo pronosticar una mejor consistencia en los salarios y por ende mejor satisfacción laboral, si la Universidad contara con un sistema salarial estructurado técnica y profesionalmente.

Es decir, se trató de demostrar científicamente que la referida situación de inconsistencia interna en las remuneraciones es fuente de insatisfacción en los colaboradores de la Universidad San Pedro de Chimbote. Usándose el término colaborador por considerarse “un término amigable y que invita a construir juntos, a valorar el esfuerzo de los demás y a mejorar la comunicación, a trabajar en equipo y a generar confianza en la tarea común que se realiza” (Vecino P. J., 2011).

1.2. Formulación del Problema:

¿Cuál es el impacto de la inconsistencia de las remuneraciones en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018?.

1.3. Justificación del Estudio:

Teórica:

En esta investigación se pretendió resumir las teorías basadas en las remuneraciones y la satisfacción laboral, para así poder comprender de una manera más técnica la problemática con respecto a la inconsistencia de las remuneraciones y su impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Universidad San Pedro de Chimbote.

Práctica:

El presente estudio se realizó para conocer el nivel de impacto de la inconsistencia remunerativa en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Privada San Pedro (USP), a partir de ello se pretende mejorar la valoración y significancia de algunas variables, como son: la tarea realizada, las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal y/o social, entre otros aspectos que se deberán tomar en cuenta en el diseño de la nueva estructura salarial para la institución, y con ello se mejore la satisfacción laboral de los colaboradores.

Metodológica:

En la investigación se elaboraron cuestionarios, los cuales permitieron medir el nivel de satisfacción laboral dentro de la institución. Este instrumento, puede ser usado como guía para otros trabajos de investigación. Así mismo, el trabajo de investigación en su conjunto se enmarcó dentro del método científico.

Social:

Los resultados de la investigación efectuada significan un importante aporte tanto para los trabajadores y familiares como para la universidad, puesto que mantener al personal satisfecho con la labor que realizan repercute en un mejor clima laboral; lo que a su vez constituye una causa-efecto para brindar un mejor servicio, donde los altos niveles de satisfacción se verán reflejados tanto en la productividad al interno de la organización como en una mejor reputación al externo.

1.4. Hipótesis:

La inconsistencia de las remuneraciones tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.

1.5. Objetivos:**1.5.1. Objetivo General:**

Determinar cuál es el impacto de la inconsistencia de las remuneraciones en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos:

Identificar el grado de inconsistencia de las remuneraciones de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.

Identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.

Establecer el impacto de inconsistencia de las remuneraciones en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes:

Internacionales:

Fuentes (2012), en su tesis de pregrado "*Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*" de la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Llego a la siguiente conclusión: Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos, los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

Martínez y Valderrey (2008), en su tesis de pregrado "*Estudio de la remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para*

mejorar la productividad organizacional” de la Universidad de Oriente, Anzoátegui, Venezuela. Llegaron a la siguiente conclusión:

La remuneración según el desempeño es una estrategia utilizada por las organizaciones dinámicas y altamente competitivas, por lo que el patrono como el trabajador comparten los riesgos y recompensas del negocio para así mejorar los estándares de productividad y lograr un impacto positivo en la actitud del recurso humano.

Nacionales:

Barriga y Rendón (2016), en su tesis de pregrado *“Impacto de la remuneración percibida sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C del distrito de Arequipa, 2016”* de la Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Llegaron a la siguiente conclusión:

La remuneración percibida tiene un impacto negativo sobre la satisfacción laboral en las familias del nivel socioeconómico C del distrito de Arequipa, dado que según la encuesta el 63.75% de personas califican el nivel de satisfacción de su trabajo actual como “bueno”, sin embargo el 87.50% de las personas cambiarían de trabajo por una mejor remuneración.

Alfaro y Meza (2012), en su tesis de pregrado *“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”* de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Llegaron a la siguiente conclusión:

Para el factor Beneficios Económicos, los Funcionarios tienen un mayor puntaje de satisfacción y están Satisfechos, los demás tienen un nivel Promedio. Esto señalaría que los Funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.

Locales:

Alva Zapata, J. y Juárez Morales A. (2014), en su tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, titulada: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014”, llegó a la conclusión:

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Martínez Galicia, R. (2014), en su tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, titulada: “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013”, llegó a la conclusión:

Del total de los trabajadores un 57% señala que le gusta el trabajo que realiza, así como un 55% indica que el trabajo que ejecuta corresponde a la profesión en la cual se graduó; un 45% de los trabajadores indicó que con los sueldos que ganan no satisfacen sus necesidades básicas, también es importante resaltar que un 41% señala que no se reconoce los logros alcanzados.

2.2. Bases Teórico - Científicas:

2.2.1. Teorías de la satisfacción laboral

A continuación, se detallan las teorías que dan soporte a la investigación. Ellos son la teoría de la Higiene-Motivación, la del Ajuste en el Trabajo, de la Discrepancia, de la Satisfacción por Facetas, y la de los Eventos Situacionales.

2.2.1.1. Teoría de Higiene-Motivacional.

Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

2.2.1.2. *Teoría del Ajuste en el trabajo.*

Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador (Dawes, 1994). De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

2.2.1.3. *Teoría de la discrepancia.*

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968). La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el

trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

2.2.1.4. Teoría de la satisfacción por facetas.

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto (Lawler, 1973). La cantidad que debería ser recibida (QDR) resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas. La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de: (a) la percepción de los resultados de los otros, y (b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo. Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones: (a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción; (b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y (c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

2.2.1.5. Teoría de los eventos situacionales.

En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales (Quarstein, McAffe, & Glassman, 1992). Las características situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

La investigación que llevaremos a cabo respalda su estudio con la Teoría de la satisfacción por facetas, sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto. La cantidad que debería ser recibida resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas.

2.2.2. Satisfacción laboral y otros conceptos

La satisfacción laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

La satisfacción laboral también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra.

Por ejemplo: cuando vamos a un restaurante y no nos han atendido bien o cuando hemos estado en algún hospital y las enfermeras no han sido amables. Lo que ocurre es que no podemos hacer que los clientes estén satisfechos, si es que primero, no están satisfechos los empleados.

Según Senge (2005), la calidad se va a observar en el intercambio entre empleados y clientes y es justamente aquí donde el empleado se relacionará con el cliente dependiendo de su buena voluntad y satisfacción con el trabajo. Por tal motivo, es necesario que la organización se encuentre abierta al aprendizaje y que tome conciencia de que la mejor manera de enfrentar los desafíos es tener un personal capacitado, motivado y satisfecho, lo que se reflejará en la calidad de servicio y en la preocupación por conseguir clientes satisfechos. Esto constituye el valor competitivo de una organización.

Etkin (2007), sostiene que toda organización requiere una gestión responsable, en donde el empleado tenga cierta estabilidad, expectativas de lucro, libertad de expresión, confianza, credibilidad,

pautas informales compartidas y un entorno amistoso en los equipos de trabajo, para que esté motivado, satisfecho y tenga una actitud creativa. Si la organización le brinda al empleado posibilidades de aprender y crecer los empleados tendrán una actitud de compromiso con la organización.

Senge (2000), sostiene que la satisfacción personal depende tanto del trabajo como de la familia. El centro de trabajo de un empleado, debe ser un lugar donde este pueda sentirse satisfecho y se pueda desarrollar para que pueda criar a su familia con dignidad.

2.2.2.1. *Técnicas de medida de la satisfacción laboral*

Robbins y Judge (2009) plantean que existen dos métodos conocidos para medir la satisfacción laboral:

- La calificación única y general: Encuesta o cuestionario que consiste en una escala del 1 al 5 considerando desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”.
- La calificación sumada: Se identifican los elementos claves del trabajo y se pregunta a los empleados por cada uno de ellos, sumándose cada uno de ellos. Estos factores se califican con una escala estandarizada, y luego se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

El primer método es más simple que el segundo, sin embargo ambos son totalmente válidos y su aplicación dependerá del evaluador.

2.2.2.2. Factores que inciden en la satisfacción laboral:

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

Para Gibson, J. (1996), los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Herzberg (1968), sostiene que existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance.

Por su parte Loitegui citado por Arbaiza (2010), indica los siguientes factores: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físico ambientales en el trabajo, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

Fernández-Ríos (1999), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Para efectos de esta investigación se tomarán como referencia los factores que inciden en la satisfacción laboral señalados por Fernández-Ríos, en tanto que incluye elementos de carácter económico, social y psicológicos que a juicio de las investigadoras recogen lo fundamental de la satisfacción laboral; haciendo hincapié en lo económico.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- **Retribución económica.** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- **Condiciones físicas del entorno de trabajo.** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador

realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

- **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo.** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- **Apoyo y respeto a los superiores.** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- **Reconocimiento por parte de los demás.** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

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

2.2.2.3. *Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral*

- **Comportamiento organizacional**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

Según Chiavenato (2002), el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de

conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

- **Actitudes hacia el trabajo**

Según Robbins (2009), el compromiso con el trabajo puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Pero si hablamos de compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

2.2.2.4. Efectos de la satisfacción laboral:

Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2002), plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.”

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. Chiavenato (2002), define el ausentismo como “las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”.

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Davis y Newstrom (2002), señala que: “la causa más

frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”.

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores. El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

2.2.3. Remuneración

2.2.3.1. Definición de Remuneración

Según Toyama, J. (2013), la remuneración es uno de los tres elementos esenciales del contrato de trabajo, representa todo lo que percibe el trabajador por los servicios prestados.

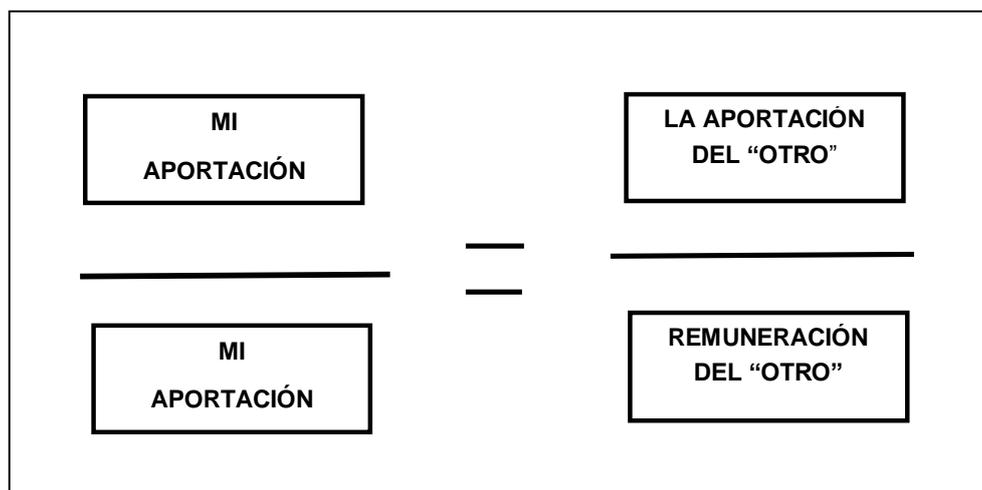
2.2.3.2. Teorías que respaldan la justa remuneración

Pujol, R. y Osorio, M. (2003), postula dos teorías que respaldan a la remuneración, la remuneración desde la perspectiva de la teoría de la equidad y desde la perspectiva de la teoría de las expectativas.

- **La remuneración desde la perspectiva de la teoría de la equidad.** La aplicación de esta teoría a la política retributiva sugiere que la remuneración es satisfactoria

cuando el sujeto “percibe” que existe una relación de igualdad entre los dos términos de la siguiente ecuación, que surge del contraste entre su ratio “aportación/salario” (input/output) con el de las otras personas con las que se compara, ya sean de la propia organización (equidad interna) o ajenas a la misma (equidad externa). (Ver Cuadro).

*Tabla N° 1:
Teoría de la Equidad*



Fuente: J. Stacy Adams

- **La remuneración desde la perspectiva de la teoría de las expectativas.** La aplicación de esta teoría a la política retributiva sugiere que la remuneración tendrá un efecto motivador en la medida en que se den las siguientes premisas:
 - ✓ El empleado debe percibir que incrementando su esfuerzo mejorará sus resultados (instrumentalidad).

- ✓ El empleado debe percibir que mejorando sus resultados obtendrá una mayor recompensa (expectativa).
- ✓ La recompensa debe ser importante para el empleado en su escala de valores (valencia).

La consideración de los principios de la teoría de las expectativas es esencial cuando se diseña el sistema retributivo, especialmente en lo concerniente a los criterios de remuneración (cómo y en función de qué se paga).

La incidencia de la percepción subjetiva es tan importante en el terreno de la motivación como en el de la satisfacción, por lo que la existencia de un buen plan de información y comunicación se convierte en una condición imprescindible. Por ejemplo, si los empleados no entienden cómo funciona el sistema de incentivos, difícilmente percibirán la relación entre resultado y recompensa y, en consecuencia, el efecto motivador pretendido puede quedar totalmente devaluado.

2.2.3.3. Clases de remuneración

Según Amaya, M. (2003), se toman en cuenta las siguientes clases de Remuneración:

- En dinero: Pago en cualquier moneda nacional o extranjera. Para esta última se tendrá en cuenta el tipo de cambio oficial al día en que se debe hacer el pago.
- En especie: Es remuneración en bienes o servicios; son beneficios. Existe un límite el salario en especie no podrá exceder al 30 % del salario mínimo y en los demás casos no puede superar el 50 % de la totalidad del salario.
- Fijo: Remuneración que se pacta en consideración a la unidad de tiempo.
- Variable: Remuneración que se pacta en consideración en unidad de labor por ejemplo un porcentaje de ventas.
- Ordinario: Remuneración que recibe el trabajador como retribución a su jornada ordinaria.
- Extraordinario: Aquel que retribuye la jornada extraordinaria como las horas extras y el trabajo en domingos y feriados.
- Integral: Nace como un acuerdo entre las partes que debe constar por escrito. Es la remuneración mensual que incluye todos los factores salariales y todas las prestaciones sociales.
- Mínimo: Cantidad fija que se paga debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

- Viáticos: Es la retribución que se recibe cuando se presta el servicio en un lugar diferente a la sede. La parte de estos que se destina a alojamiento, pago de hospedaje y manutención se va a considerar salario siempre y cuando sean habituales.

2.2.3.4. *Funciones de la Remuneración en las Organizaciones.*

La función remunerativa debe siempre formar parte de las funciones primarias o medulares de toda organización que pretenda ser moderna e inteligente, sea esta pública o privada.

La función principal de la remuneración en la organización consiste en la determinación justa y satisfactoria por la labor cumplida en el desempeño de sus actividades, tareas y funciones, exigidas por el cargo que se le asigna a un trabajador y por las estipulaciones contractuales formalmente establecidas, para lograr así una leal integración e identificación de los colaboradores con los intereses de la organización y alcanzar los niveles de productividad establecidos.

- **Alineamiento estratégico**

Chiavenato (2011), afirma que la actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. Desde

el punto de vista de los economistas, cuando los tres factores de la producción (tierra, capital y trabajo) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, se crea más capital y riqueza. Este fenómeno de sinergia, también denominado emergente sistémico, es una característica única de los sistemas abiertos.

- **Equidad interna**

Otra función de las remuneraciones es la de pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se use el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no como se creía que los resultados de la evaluación deben de ser homogéneos (Chiavenato, 2011).

- **Competitivas externa**

Las remuneraciones deben de permitir la contratación y mantenimiento del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca

posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado, la probabilidad de no encontrar los talentos requeridos, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta. Para ello, es habitual que muchas organizaciones cuenten con encuestas de mercado de remuneraciones para testear permanentemente su posicionamiento. De allí que, esta práctica será positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración no sólo debe de asegurar la equidad interna sino también el criterio de competitividad externa (Amaya, 2003).

- **Dirección de desempeño**

Chiavenato (2002), expone: “Los sistemas de recompensas y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización”.

Se debe de tener claro que el desempeño de los trabajadores es el activo más valioso y por ende es relevante que establezcan reconocimientos adecuados para poder objetivar el desempeño y así definir los sistemas salariales.

2.2.3.5. *Importancia de la remuneración para las personas*

Resulta evidente, que el dinero es importante para las personas, por diversas razones. Sin duda alguna, es valioso por los bienes y servicios que permite comprar. Este aspecto es su valor económico como medio de intercambio para la distribución de recursos económicos, además de ser un medio social de intercambio.

Todo el mundo ha observado su importancia como símbolo de estatus de quienes lo tienen y, de tal forma puede ahorrarlo, gastarlo indiscriminadamente o regalarlo con generosidad. Davis y Newstrom (2002), afirma que: “El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta”.

2.2.3.6. *Importancia de la remuneración para las organizaciones*

Según Chiavenato (2011), plantea: “para las organizaciones, las compensaciones representan un costo y una inversión” (p. 303). Se dice que es un costo, porque se refleja en el costo del producto o servicio final.

Mientras que es una inversión, en vista de que simboliza la aplicación de dinero en un factor de producción – el trabajo – como un intento por conseguir un retorno mayor del mismo.

La participación de la remuneración en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la

organización. Cuanto más automatizada sea la tecnología, menor será la participación de las remuneraciones en los costos de producción. Por otro lado, cuanto mayor sea el índice de manufactura, mayor será la incidencia de las remuneraciones en los costos de producción. En cualquiera de estos casos, las compensaciones económicas siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que deba de ser muy bien administrado.

2.2.3.7. Los Programas de Remuneración por Resultados: un nuevo enfoque.

Amaya Galeano, M. (2003), sostiene que una de las características que ha vuelto recobrar su importancia es evaluar a las personas por los objetivos y resultados logrados en términos de cantidad en un período de tiempo específico. En este método el empleado, el supervisor o ambos establecen metas que estén dentro de las posibilidades del primero.

La evaluación por objetivos se constituye en el punto de partida de la mayor parte de los métodos que tradicionalmente se utilizan en las organizaciones.

Cabe recordar que los objetivos logrados al ser comparados con los resultados esperados, determinan el nivel de eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas a cada una de las personas responsables de los mismos.

Como conclusión se puede afirmar que cuando los individuos saben qué deben conseguir y cómo hacerlo, se sienten motivados y comprometidos con el futuro de su empresa, están seguros de que sus propios objetivos contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa y se sienten alineados con su cultura, valores y estilos de actuación, tienen información de su progreso, participan en las decisiones de su entorno y ven un medio para su realización y desarrollo profesional y personal.

2.2.3.8. Principales Modelos de Remuneración según los Resultados.

Según Chiavenato, I. (2011), estos son los principales:

- **Métodos de Valuación de Puestos:** Se ocupa de obtener datos que permitan establecer el precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales entre ellos, sean cuantitativas o cualitativas como son:
- **Jerarquización de Puestos:** Consiste en enlistar los puestos por orden creciente a decreciente) con base en algún criterio de comparación. Se trata del método valuación de puestos más rudimentario, pues la comparación es global y sintética.
- **Por Categorías Predeterminadas:** Es una variante del método de jerarquización simple los puestos que se comparan se dividen en conjuntos que poseen ciertas

características comunes, una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos se empieza a definir las categorías por puestos.

- **Comparación de Factores:** Este método emplea el principio de ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación, como son: requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo.
- **Valuación de Puntos:** Es el método más común en las organizaciones, la técnica es analítica, los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación. Se atribuyen valores numéricos a cada elemento del puestos y se obtiene un valor total con la suma de éstos; el proceso consta de las siguientes etapas:
 - ✓ Elegir los factores de valuación según el análisis y perfil del puesto.
 - ✓ Ponderar los factores de valuación de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, teniendo en cuenta que los factores al desempeño de los puestos no son iguales.
 - ✓ Crear la escala de puntos, asignar valores numéricos a los grados de cada factor, tratando de establecer una progresión de puntos a lo largo de cada factor.
 - ✓ Preparar el manual de valuación de puestos, una vez terminada la escala de puntos, se define el significado

de cada grado de todos los factores de valuación que servirá de modelo de comparación.

- ✓ Valuación de los puestos por medio del manual de valuación, nos permite valorar los puestos a partir de un solo factor y todos los puestos se comparan con él. Se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor.
- ✓ Delineación de la curva salarial, consiste en convertir los valores de los puntos en valores monetarios, con esta gráfica se establece la línea promedio, es decir la línea de la tendencia salarial.
- ✓ Definición de bandas salariales, una vez trazada la línea de la tendencia salarial se verifica que a lo largo de la línea, para cada valor en puntos corresponde un único valor de salario.

De acuerdo con los resultados de valuación los puestos se clasifican y agrupan por clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, etc.

2.3. Marco Conceptual

- **Inconsistencia remunerativa:** Según Amaya (2003), consiste en aquellas estructuras de sueldo que no guarda relación con las funciones y perfiles de puesto dentro de una organización.
- **Satisfacción Laboral:** Thevenet (1992), citado en Arbaiza L. (2010), la motivación suponía una dinámica, mientras la satisfacción representa un estado y está ligada además a la productividad y eficacia.
- Existen algunos factores que pueden explicar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo y generalmente son externos al empleado, tales como salario, incentivos, infraestructura y ambiente de trabajo, etc. (Arbaiza, 2010)
- **Motivación laboral:** Para Chiavenato (2002), es la fuerza o impulso que se originan en el individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con su trabajo y que suele determinar su rendimiento.
- **Actitud:** Disposición a comportarse de una determinada manera (Fischman, 2011).
- **Aptitud:** Conjunto de capacidades, experiencias y conocimientos que posee el individuo y por las cuales sobresale (Fischman, 2011).
- **Clima laboral:** Conjunto de características de la organización que distinguen una entidad laboral de otra y que son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado (Vecino, 2011).
- **Comportamiento organizacional:** comprende la variedad de relaciones que se establecen en una empresa, que influyen en el desempeño laboral y productividad de la organización (Arbaiza, 2010).

- **Condiciones laborales:** Según Toyama (2013), es el conjunto de cualidades laborales que influyen sobre la satisfacción de los trabajadores debido a que el entorno y las diversas condiciones generales en que el trabajador realiza sus labores permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades y expectativas en el empleo y por ende influir en su satisfacción.

2.4. Operacionalización de las variables de la Universidad San Pedro de Chimbote:

Tabla N° 2:
Operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
INCONSISTENCIA DE LAS REMUNERACIONES	Según Amaya (2003), consiste en aquellas estructuras de sueldo que no guarda relación con las funciones y perfiles de puesto dentro de una organización	Para determinar la inconsistencia salarial se ha tenido en cuenta la remuneración del personal administrativo.	Sueldo personal directivos. Sueldo personal administrativo. Sueldo persona técnico.	Nivel de sueldos.	Ordinal Se utilizó las siguientes categorías: -Óptimo -Regular -Bajo	Cuestionario y análisis documental.
SATISFACCIÓN LABORAL	Para Chiavenato (2010), es la fuerza o impulso que se originan en el individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con su trabajo y que suele determinar su rendimiento.	Para conocer la satisfacción laboral de los colaboradores se tendrá en cuenta las siguientes ítems: Retribución e incentivos económicos, infraestructura y recursos materiales, estructura organizativa, estilo de dirección y variables personales	Retribución económica e Incentivos. .Infraestructura y Materiales. .Estructura Organizativa .Estilo de Dirección Institucional .Variables Personales	Nivel de satisfacción.	Ordinal Se utilizó las siguientes categorías: -Óptimo -Regular -Bajo	Cuestionario

2.5. Matriz de consistencia

Inconsistencia de las remuneraciones y su impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad Privada

Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018

Tabla N° 3

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿Cuál es el impacto de la inconsistencia de las remuneraciones en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018?	La inconsistencia de las remuneraciones tiene un impacto negativo en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.	<p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar cuál es el impacto de la inconsistencia de las remuneraciones en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el grado de inconsistencia de las remuneraciones de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018. Establecer el impacto de inconsistencia de las remuneraciones en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018. 	<p>Transeccional causal.</p> <p>X → Y</p> <p>X: Inconsistencia en las Remuneraciones Y: Satisfacción Laboral</p>

III. METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. Población y Muestra de Estudio

3.1.1. Población:

La USP cuenta con 550 Colaboradores administrativos filial Chimbote, según información proporcionada por el Dpto. de Recursos Humanos de la misma Universidad, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 4

COLABORADORES	Directivos	Administrativos	Técnicos Operativos
	20	330	200
TOTAL	550		

Fuente: Of. Recursos Humanos USP

3.1.2. Muestra:

Se utilizó el método de muestra probabilística estratificada, teniendo en cuenta que la población es heterogénea en cuanto a alguna característica asociada a las variables de estudio.

- Muestra estratificada:

$$\text{Dónde: } n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

n = Muestra

Z = Índice de confiabilidad = 1.96

p = probabilidad de éxito = 0.05

q = probabilidad de fracaso = 0.95

E = error permisible = 5%

N = Población = 550 personas.

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,05) (0,95) (550)}{(0,05)^2 (550 - 1) + (1,96)^2 (0,05) (0,95)} =$$

n = 64.54 = 65 personas.

El tamaño de la muestra fue de 65 personas distribuidas en los grupos ocupacionales de la siguiente manera:

	Directivos	Administrativos	Técnicos Operativos
COLABORADORES	2	39	24
TOTAL	65		

Fuente: Propia

3.2. Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó es el transeccional causal, este diseño consiste en recoger información acerca de dos variables y medir su relación en un tiempo determinado.

Transeccional causal.



X: Inconsistencia en las Remuneraciones

Y: Satisfacción Laboral

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación:

3.3.1. Método:

Se utilizó el método correlativo deductivo.

3.3.2. Técnicas:

3.3.2.1. Para recolectar información:

- **Encuesta:** Para obtener información de opinión acerca de la percepción de la satisfacción laboral.
- **Observación:** consistió en observar atentamente el hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.
- **Análisis documental:** la técnica que sirvió para revisar las fuentes secundarias como son: planillas, boletas, memoria institucional y contratos de trabajo.

3.3.3. Instrumentos:

- Cuestionario
- Guía resumen de análisis documental.

3.4. Procedimientos de Recolección de Información

3.4.1. Diseño de procesamiento y análisis de datos.

Los procedimientos que se siguieron en la presente investigación para recolectar datos fueron los siguientes:

- Solicitud a las autoridades de la Universidad Privada San Pedro para llevar a cabo la investigación y poder aplicar los instrumentos elaborados.
- Se identificó la población y la muestra.
- Explicamos el propósito del estudio de investigación.
- Se aplicaron los instrumentos. (Cuestionario y ficha de análisis documental)

- En el presente trabajo de investigación se tuvieron en cuenta los principios éticos como son: confidencialidad, dignidad humana, respeto, etc.
- Los datos obtenidos fueron procesados utilizando los programas Excel y Word.
- Se sistematizaron los resultados en tablas.
- Se redactó el informe.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

4.1.1 Resultados cuantitativos

Tabla N° 5:

Retribución económica e incentivos para evaluar la inconsistencia salarial

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 28 – 40	9	14 %
REGULAR 14 – 27	52	80 %
BAJO 1 – 13	4	6 %
TOTAL	65	

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra en estudio con respecto al indicador de retribución económica e incentivos.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: El 80% de los encuestados mantienen una percepción regular respecto a la retribución económica y considera que va regularmente acorde a lo que ellos consideran como aceptable. Por otro lado, un 14% están de acuerdo al nivel de sueldo que perciben e inclusive consideran que los incentivos satisfacen sus expectativas, sin embargo, en muy baja proporción. Por último, un bajo 6% representa al grupo de colaboradores que no están de acuerdo con su situación actual y consideran que el nivel de retribución económica no es el suficiente. Se puede evidenciar que las condiciones no son las mejores para los colaboradores, pues un 86% no está de acuerdo con su remuneración.

Tabla N° 6:

Infraestructura y recursos materiales

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 9 – 12	40	62 %
REGULAR 5 – 8	20	31 %
BAJO 1 – 4	5	8 %
TOTAL	65	

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra e estudio con respecto al indicador de Infraestructura y recursos materiales.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: El 62% de los encuestados considera que la institución donde laboran cumple con las condiciones de una adecuada infraestructura. Asimismo, vemos un importante 31% que considera que estas características podrían mejorar. Este último detalle puede significar como una opción de mejora, lo cual puede repercutir en el nivel de satisfacción de los colaboradores. Lo importante es mencionar que existe un 39% (la suma de los porcentajes de regular y bajo) que no está satisfecho. Es importante darle un enfoque prioritario a la mejor de la infraestructura, ya que de esa manera se satisfaría al 39% de los trabajadores.

Tabla N° 7:
Estructura organizativa

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 20 – 28	15	23 %
REGULAR 10 – 19	41	63 %
BAJO 1 – 9	9	14 %
TOTAL	65	

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra en estudio con respecto al indicador de Estructura organizativa.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: Este indicador es uno de los factores que influye de manera importante en el nivel de satisfacción de un colaborador. En ese sentido, vemos que 63%, es decir, 41 de las 65 encuestados, no está de acuerdo con el esquema organizacional de la institución. Sumado a lo anterior, un 23% está conforme con la situación actual. Sin embargo, 14% (9 personas) consideran que esta situación no es la que desean y están insatisfechos. Vemos que solo una minoría está en una buena situación, pero más del 70% no. Es crítico tomar medidas correctivas para atender a gran parte de los colaboradores que no están satisfechos.

Tabla N° 8:

Estilo de dirección institucional

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 12 – 16	19	29 %
REGULAR 6 – 11	36	55 %
BAJO 1 – 5	10	15 %
TOTAL	65	

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra en estudio con respecto al indicador de Estilo de dirección institucional.

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación de la tabla: En este gráfico podemos notar que más del 50% de los colaboradores están un nivel de satisfacción regular-bajo con respecto al estilo de liderazgo. Otro 29% se siente importante dentro de la institución y que la dirección general los consideran como una pieza importante en la organización. Sin embargo, es importante notar que un 15% está insatisfecho con la manera que se dirige la institución. Si bien este último grupo representa una proporción importante, no sería aceptable que este % aumente, sino todo lo contrario, debería tender a reducirse.

Tabla N° 9:
Variables personales

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 12 – 16	23	35 %
REGULAR 6 – 11	37	57 %
BAJO 1 – 5	5	8 %
TOTAL	65	

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra en estudio con respecto al indicador de Variables personales.

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación de la tabla: Un 57% considera que no están de acuerdo con el clima laboral de la institución. Sin embargo, un importante 35% está totalmente de acuerdo con estas características en su centro de labores. Definitivamente, se puede concluir que solo un 35% están satisfechos con esta situación. Por otra parte, un 8% (5 personas) piensa que no son las mejores condiciones. Debería identificarse que aspectos específicos son los que debería mejorar para generar un mejor ambiente de trabajo con un enfoque en eficiencia y eficacia. De esta manera, se atendería la necesidad que presenta el 65% de los trabajadores.

Tabla N° 10:

Resultados de la evaluación general del nivel de satisfacción

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 75 – 112	19	29 %
REGULAR 38 – 74	41	63 %
BAJO 1 – 37	5	8 %
TOTAL	65	

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra en estudio con respecto al promedio de la suma de los siguientes indicadores: retribución económica e incentivos, infraestructura y recursos materiales, estructura organizativa y estilo de dirección institucional.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: Como resultado del análisis de la evaluación general se pudo determinar que el 63%, es decir, 41 de las 65 encuestados, mantiene un nivel regular satisfacción con respecto a los siguientes indicadores: retribución económica e incentivos, infraestructura y recursos materiales, estructura organizativa y estilo de dirección institucional. Sumado a lo anterior, un 29% está conforme con la situación actual. Sin embargo, 8% (5 personas) consideran que esta situación no es la que desean y están insatisfechos. Se puede evidenciar que el 71% de los encuestados tiene una perspectiva a la baja resultados que permitirán a los directivos de la Universidad a tomar las medidas correctivas necesarias.

Tabla N° 11:

Nivel de remuneración en el personal directivo

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 8001 – 10000	1	50 %
REGULAR 930 – 8000	1	50 %
TOTAL	2	

Fuente: Remuneraciones según la oficina de Recursos Humanos.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: Del análisis efectuado se puede determinar qué en el nivel ocupacional de los directivos, uno de los encuestados recibe S/ 8,000 y otro S/ 10,000 soles; existiendo una diferencia de 2,000 lo que representa el 25% más con respecto al de menor ingreso.

Tabla N° 12:

Nivel de remuneración del personal administrativo

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 3001 – 4500	15	38 %
REGULAR 1501 – 3000	20	51 %
BAJO 930 – 1500	4	10 %
TOTAL	39	

Fuente: Remuneraciones según la oficina de Recursos Humanos.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: Del análisis efectuado se puede determinar qué en el nivel ocupacional de los administrativos, las remuneraciones varían entre S/ 1,500 y S/ 4,500 soles, lo que representa una diferencia de S/ 3,000 soles; que representa un 200% en relación al de menor ingreso.

Tabla N° 13:

Nivel de remuneración del personal técnico

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 1501 – 2500	9	38 %
REGULAR 1001 – 1500	13	54 %
BAJO 930 – 1000	2	8 %
TOTAL	24	

Fuente: Remuneraciones según la oficina de Recursos Humanos.

Elaborado por: Los autores.

Análisis e interpretación de la tabla: Del análisis efectuado se puede determinar qué en el nivel ocupacional de los técnicos, la mayor cantidad de remuneraciones están entre los S/ 930 y S/ 1,500 siendo una diferencia entre estas cantidades del orden de los S/ 570 soles que representa 61.3 % con respecto al menor.

Tabla N° 14:

Nivel de remuneración del personal en general

NIVEL	Fi	% fi
ÓPTIMO 8001 – 10000	2	3 %
REGULAR 1001 – 5000	50	77 %
BAJO 930 – 1000	13	20 %
TOTAL	65	

Fuente: Remuneraciones según la oficina de Recursos Humanos.

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación de la tabla: Del análisis efectuado se puede determinar qué las remuneraciones del personal en general se encuentran en el nivel regular y bajo con un 77% y 20% respectivamente, y solo un 3% está en el nivel óptimo.

Tabla N° 15:

Impacto de la inconsistencia de las remuneraciones en el nivel de satisfacción laboral

NIVEL	% fi (remuneración)	% fi (satisfacción laboral)
ÓPTIMO	3 %	29 %
REGULAR	77 %	63 %
BAJO	20 %	8 %

Fuente: Puntajes obtenidos por la muestra en estudio.

Elaborado por: Los autores

Análisis e interpretación de la tabla: Se ha podido determinar que el nivel de las remuneraciones en un 97% del personal administrativo es regular y bajo, aspecto que afecta considerablemente en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro, la que se ve reflejada con un 71% según las encuestas realizadas.

Queda evidenciado que la inconsistencia en las remuneraciones está generando insatisfacción laboral lo que podría indicar conflictos entre grupos de colaboradores.

4.2. Discusión de los resultados

- En base a los resultados obtenidos luego de efectuada la investigación se pudo determinar el nivel regular de la inconsistencia en las remuneraciones y que viene produciendo un impacto negativo en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018, el mismo que se viene reflejando en el nivel regular y bajo de la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad.
- En cuanto a la inconsistencia salarial se ha determinado que el nivel de sueldo del personal administrativo se encuentra en un nivel regular y bajo en un 97%, aspecto que pone en evidencia la inexistencia de una escala salarial adecuada, en esa línea coincidimos con lo señalado por Barriga y Rendón (2016), en el sentido de que la remuneración tiene un impacto sobre la satisfacción laboral, cabe destacar también lo señalado Chiavenato (2002), en el sentido que los sistemas de recompensas constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de la organización; en ese sentido resulta evidente que el dinero es importante para los colaboradores.
- En relación a la satisfacción laboral los resultados muestran que esta se encuentra en un nivel regular y bajo en un 71%, aspecto que resalta la disconformidad de los colaboradores siendo la principal fuente de esto la inconsistencia salarial; en esa línea coincidimos con Alva y Juárez (2014) por cuanto señalan que satisfacción laboral tiene relación directa con la productividad, Martínez Galicia (2014) indicó que los sueldos bajos no satisfacen las necesidades básicas, ante un incremento salarial este sería un principal motivador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Se determinó que en la Universidad Privada San Pedro de Chimbote, la inconsistencia salarial influye directamente en la satisfacción laboral. Esto considerando que el nivel de las remuneraciones en un 97% del personal administrativo es regular y bajo, aspecto que afecta en un 71% la satisfacción laboral.
- En la Universidad Privada San Pedro de Chimbote para el 97% del personal administrativo el nivel de remuneraciones es regular y bajo.
- En la Universidad Privada San Pedro de Chimbote para el 71% del personal administrativo la satisfacción laboral es regular y bajo.
- Se logró identificar un grado regular y bajo de inconsistencia en las remuneraciones en un nivel de 86%, donde los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018, en puestos idénticos o similares las remuneraciones son diferentes, pudiéndose determinar que se ha asignado una escala salarial sin un criterio técnico.
- Se determinó que el 63%, es decir, 41 de los 65 encuestados, no está de acuerdo con la estructura y esquema organizacional de la institución, factor que influye de manera importante en el nivel de satisfacción del colaborador.

Recomendaciones:

- Diseñar un nuevo sistema salarial considerando para ello un método cualitativo o cuantitativo, que permita elaborar una nueva escala y curva salarial para la institución.
- La implementación del nuevo sistema salarial deberá ser de manera progresiva para no generar impactos negativos desde el punto de vista económico, operativo, funcional, laboral y legal de la institución.
- Se recomienda hacer un estudio de valoración de puestos de trabajo con el objeto de conseguir consistencia interna entre los diferentes puestos en función de su complejidad como base para la construcción de un sistema salarial para los trabajadores administrativos de la Universidad San Pedro – Chimbote.
- Se recomienda diseñar un programa integral de organización que permita una mayor formalización a través de la elaboración de Manuales de Diseños de Puestos, Reglamento de Organización y Funciones, Manuales de Organización y Funciones, Estructura Salarial.
- Capacitar a los Directivos a efectos de que desarrollen sus habilidades gerenciales que permita mejorar el clima laboral.
- Implementar remuneraciones emocionales, para complementar el nivel de insatisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Martínez Galicia, R. (2014). *“Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de Operaciones en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013”*. Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Real Academia Española. (2014) (23ª Ed). Madrid: Espasa Libros.
- Alva Zapata, J. y Juárez Morales A. (2014), *“Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividades de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo – 2014”*. Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.
- Salazar Guerra, J. (2013) *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral* [En línea] revisado el 27 de Julio del 2015. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>
- Toyama Miyagusuku, J. (2013) *Guía laboral 2013*. (6ta.Ed). Perú: Gaceta Jurídica.
- Alfaro Salazar, R. y Meza Solano A. (2012), *“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades”*. Tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2011), *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (9na. Ed). Colombia: McGraw Hill
- Vecino Pico J. M. (2011) *De obrero a colaborador. Una transición aún incompleta en las empresas*. [En línea] revisado el 18 de Julio del 2015. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/obrero-a-colaborador-transicion-incompleta-empresas/>
- Arbaiza Fermini, L. (2010) *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Perú: Esan.
- Palomo Vadillo, M. (2010) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ta. Ed). España: Esic.

- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Martínez V. y Valderrey Y. (2008), “*Estudio de la remuneración basada en los resultados como lineamiento estratégico para mejorar la productividad organizacional*” Tesis de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente de Venezuela. Venezuela.
- Etkin, J. (2007) *Capital Social y Valores de la Organización*”. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2005) *La Quinta Disciplina. El Arte y Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)* Manual. Lima, Perú: CARTOLAN EIRL.
- Pujol, R. y Osorio, M. (2003) *Remuneración y satisfacción laboral*. [En línea] revisado el 27 de Julio del 2015. Disponible en <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>
- Amaya Galeano, M. (2003) *Administración de salarios e incentivos*. (2da. Ed). Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- (Robbins & Judge, 2009) Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Davis K y Newstrom J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Fischman David (2001), *El espejo del líder*. Perú: UPC
- Senge, P. (2000) *La Danza del Cambio. Los Retos de sostener el impulso en Organizaciones abiertas al Aprendizaje*. Bogotá: Norma.
- Fernández-Ríos, M. (1999): *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Díez de Santos.
- Gibson, James y otros (1996). *Las organizaciones*. (8va Ed). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Dawes, R. (1994). *Theory of work adjustment*. [En línea] revisado el 24 de Julio del 2015. Disponible en http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf

Pérez López, J. A. (1992) *La Motivación Humana*. Piura:Universidad de Piura.

Quarstein, V., McAfee R., & Glassman, M. (1992). *The situational occurrences theory of job satisfaction*. Revista: Human Relations, 42, 859-873.

De La Cueva, M. (1975) *El nuevo Derecho mexicano del trabajo*. (3ra Ed). México: Porrúa.

Herzberg, F. (1968). *How do you Motivate Employees?* Harvard Business Review, 87507.

Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* [En línea] revisado el 26 de Julio del 2015. Disponible

en

http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138

ANEXOS

ENCUESTA

”Percepción de la Satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro (USP)”

A. GENERALIDADES

1. Universidad Privada San Pedro (USP)
2. Actores Educativos que responden a la Encuesta
 - a. Personal Directivo : ()
 - b. Personal Administrativo : ()
 - d. Técnicos Operativos : ()

3. Tiempo de Servicio _____

Remuneración: _____

B. OBJETIVOS.

Identificar el grado de inconsistencia en las remuneraciones de los trabajadores administrativos de la Universidad Privada San Pedro de Chimbote 2018.

C. INSTRUCCIÓN:

La presente encuesta debe ser contestada por el personal directivo, administrativo y técnicos operarios para evaluar en forma individual el clima de su Institución, marcando con una **X** la respuesta que considere más apropiada a cada situación que se le plantee. Todas las situaciones presentadas deben ser respondidas.

D. CONTENIDO DE LA ENCUESTA:

I. Retribución económica e incentivos para evaluar la inconsistencia salarial:

1. ¿Existe inconsistencia salarial en la estructura remunerativa de tu empresa?

- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 2.** ¿El salario que gano, en el puesto que desempeño, es similar al que pagan en otras universidades?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 3.** ¿El sueldo que percibo tiene coherencia con las funciones del puesto que desempeño?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 4.** ¿La Universidad tiene definido un sistema de remuneraciones, promoción y ascensos?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 5.** ¿Considera que en sus empleos anteriores no pagaban tan bien como en éste?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los caso
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 6.** ¿Considera que la Universidad compensa todos los recargos que genera por concepto de trabajo de horas extras?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 7.** ¿Considera que todos los empleados tienen las mismas oportunidades de ascenso?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.
- 8.** ¿Considera que el sistema de bonificaciones que tiene la Universidad es el apropiado?
- a.** Si, en su totalidad. **b.** Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. **d.** En ningún caso. **e.** No responde.

9. ¿La universidad paga oportunamente las bonificaciones e incentivos?

- a. Si, en su totalidad. b. Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. d. En ningún caso. e. No responde.

10. ¿Considera que el grado de satisfacción en relación a la estructura remunerativa de la institución es óptima?

- a. Si, en su totalidad. b. Si, en la mayoría de los casos.
c. En pocos casos. d. En ningún caso. e. No responde.

II. Infraestructura y Recursos Materiales:

1. ¿Consideras que la institución posee una infraestructura adecuada para el desempeño de tus actividades?

- a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. En desacuerdo
d. Totalmente en desacuerdo. e. No responde

2. ¿Considera que el estado de la infraestructura es óptimo?

- a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. En desacuerdo
d. Totalmente en desacuerdo. e. No responde

3. ¿Existe en la institución los recursos materiales para que Ud. pueda realizar un trabajo eficiente?:

- a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. En desacuerdo
d. Totalmente en desacuerdo. e. No responde

III. Estructura Organizativa:

1. ¿En la estructura organizativa que ha adoptado la institución, te sientes como parte importante en las funciones de la organización?

- a. Siempre. b. Casi siempre. c. Limitadamente.
d. Muy poco. e. Nunca.

IV. Estilo de Dirección Institucional:

1. ¿Estás de acuerdo con el desempeño de la Dirección General de la Universidad?
 - a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. Limitadamente.
 - d. Muy poco.
 - e. Nunca.

2. Generalmente, en las reuniones de trabajo con la Dirección General del área a la que perteneces, ¿Se respeta la opinión de los demás?
 - a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. Limitadamente.
 - d. Muy poco.
 - e. Nunca.

3. ¿Usted cree que sus superiores tienen la capacidad de ponerse en lugar de otra persona, para entender lo que ésta piensa y siente?
 - a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. Limitadamente.
 - d. Muy poco.
 - e. Nunca.

4. ¿Los superiores se preocupan por su buen desempeño y lo orientan en su tarea?
 - a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. Limitadamente.
 - d. Muy poco.
 - e. Nunca.

V. Variables Personales:

1. ¿En las relaciones sociales del personal que integra tu área de trabajo, se aprecian actitudes positivas de compañeros, ayuda mutua y solidaridad?
 - a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. Limitadamente.
 - d. Muy poco.
 - e. Nunca.

2. ¿Las relaciones indicadas anteriormente se aprecian entre las personas que integran diferentes áreas de trabajo?
 - a. Siempre.
 - b. Casi siempre.
 - c. Limitadamente.

d. Muy poco.

e. Nunca.

3. ¿En la organización se superan los conflictos que ocurren entre los integrantes de diferentes áreas de trabajo?

a. Siempre.

b. Casi siempre.

c. Limitadamente.

d. Muy poco.

e. Nunca.

4. ¿Está de acuerdo con el plan de metas que establece la universidad?

a. Siempre.

b. Casi siempre.

c. Limitadamente.

d. Muy poco.

e. Nunca.

ESTRUCTURA Y VALORACIÓN DE LA ENCUESTA

INDICADORES	N° DE ITEMS	VALORACION MAXIMA POR ITEMS	VALORACIÓN MÁXIMA
Retribución e incentivos económicos	10	4	40
Infraestructura Y Recursos Materiales	3	4	12
Estructura Organizativa	7	4	28
Estilo De Dirección	4	4	16
Variables Personales	4	4	16
TOTALES	28	4	112

Nivel de Satisfacción Laboral

Óptimo	=	75 – 112
Regular	=	38 – 74
Bajo	=	0 – 37

DISTRIBUCIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA

Personal Directivo

No.	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS										INFRAEST. Y RECURS. MATER.			ESTRUCTURA ORGANIZATIVA							ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL				VARIABLES PERSONALES				PROM. REAL	PROM. IDEAL	NIVEL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	4	4	3	0	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	89	112	OPTIMO
2	4	2	1	1	2	1	1	4	2	4	4	4	3	3	2	1	3	2	0	2	2	5	3	3	3	2	64	112	REGULAR				
Prom .Item	5	6	5	4	1	6	3	4	8	8	8	7	7	6	5	3	6	6	40	2	6	6	5	19	6	6	6	153	224	OPTIMO			
Prom .Ideal	80										24			56							32				32								

Personal Administrativo

No.	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS										40	INFRAEST. Y RECURS. MATER.			12	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA							28	ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL				16	VARIABLES PERSONALES				16	PROM. REAL	PROM. IDEAL	NIVEL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4		1	2	3	4				
1	2	2	2	1	1	0	0	0	3	0	11	3	3	2	8	2	2	3	2	1	1	1	12	2	2	1	1	6	3	2	3	2	10	47	112	REGULAR
2	4	1	2	1	3	2	2	1	4	2	22	4	4	4	12	2	3	4	3	3	2	2	19	3	2	2	3	10	3	3	3	3	12	75	112	OPTIMO
3	3	3	3	3	1	1	1	2	4	1	22	3	3	3	9	3	3	3	3	3	4	3	22	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16	83	112	OPTIMO
4	3	3	2	1	1	1	2	3	4	3	23	3	4	4	11	3	3	3	3	4	3	4	23	4	3	4	4	15	3	3	3	3	12	84	112	OPTIMO
5	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	21	3	4	3	10	3	3	3	4	3	1	1	18	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	74	112	REGULAR
6	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	22	3	3	3	9	3	3	4	3	3	3	2	21	3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	79	112	OPTIMO
7	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	4	4	3	11	3	3	3	3	2	2	3	19	3	3	2	3	11	3	3	2	3	11	73	112	REGULAR
8	1	3	4	1	2	3	3	2	2	1	22	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	2	2	10	4	4	3	2	13	78	112	OPTIMO
9	3	2	2	1	2	0	0	0	2	0	12	4	4	4	12	3	3	3	3	2	3	2	19	1	1	1	1	4	4	4	3	3	14	61	112	REGULAR
10	2	3	3	0	0	1	1	2	3	2	17	4	4	4	12	1	1	1	1	0	3	0	7	3	0	1	3	7	3	3	3	3	12	55	112	REGULAR
11	2	2	3	1	2	1	1	2	2	1	17	3	3	3	9	1	1	1	3	0	3	2	11	1	1	1	2	5	2	2	1	1	6	48	112	REGULAR
12	3	0	1	1	0	2	2	1	0	2	12	2	3	3	8	2	2	2	1	0	3	4	14	1	3	4	4	12	3	2	1	1	7	53	112	REGULAR
13	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	18	2	3	3	8	3	3	2	1	0	2	3	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	64	112	REGULAR
14	4	3	2	3	2	1	2	2	4	3	26	3	3	2	8	1	3	4	2	3	4	3	20	3	4	4	3	14	3	3	3	2	11	79	112	OPTIMO
15	4	1	1	1	2	2	1	1	2	2	17	3	3	2	8	2	2	1	2	1	3	2	13	1	3	3	3	10	3	2	2	2	9	57	112	REGULAR
16	2	3	3	0	0	0	2	1	0	1	12	3	2	2	7	2	2	1	1	1	3	3	13	1	2	2	2	7	3	2	2	1	8	47	112	REGULAR
17	4	1	1	1	2	2	1	1	2	2	17	3	3	2	8	2	2	1	2	1	3	2	13	1	3	3	3	10	3	2	2	2	9	57	112	REGULAR
18	3	1	2	2	1	1	1	3	3	2	19	3	3	3	9	2	2	3	2	1	3	2	15	2	2	2	2	8	3	3	2	2	10	61	112	REGULAR
19	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	19	1	2	2	5	1	1	3	3	2	3	2	15	1	2	1	1	5	1	2	2	1	6	50	112	REGULAR
20	3	2	2	2	2	1	2	2	2	0	18	1	1	1	3	1	0	1	1	1	1	3	8	2	2	0	2	6	2	0	0	0	2	37	112	BAJO
21	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	33	4	3	3	10	3	2	3	2	3	2	3	18	3	3	3	3	12	3	3	2	2	10	83	112	OPTIMO
22	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	18	1	1	2	4	1	1	2	2	2	3	0	11	0	1	0	1	2	0	0	1	1	2	37	112	BAJO
23	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	36	3	3	4	10	4	4	4	4	3	4	3	26	3	4	4	4	15	3	3	3	3	12	99	112	OPTIMO
24	2	3	3	2	4	4	4	3	3	3	31	3	3	3	9	3	3	3	4	4	4	3	24	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	89	112	OPTIMO
25	1	3	3	4	0	3	2	4	4	3	27	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	98	112	OPTIMO
26	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	30	4	4	3	11	4	3	3	3	3	4	4	24	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	89	112	OPTIMO
27	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	18	0	1	3	4	1	1	0	1	0	0	1	4	1	1	0	0	2	1	1	1	1	4	32	112	BAJO
28	4	2	2	1	2	0	2	2	2	2	19	1	1	1	3	1	0	1	1	1	1	1	6	1	1	2	2	6	2	2	2	2	8	42	112	REGULAR
29	1	4	3	4	3	3	3	4	3	3	31	3	3	3	9	3	4	2	2	3	2	2	18	2	2	2	2	8	2	3	3	2	10	76	112	OPTIMO
30	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	8	2	2	0	0	4	50	112	REGULAR
31	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	21	4	4	4	12	3	3	3	2	1	3	3	18	2	4	3	3	12	4	3	2	3	12	75	112	OPTIMO
32	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	21	3	3	4	10	2	2	2	3	1	3	3	16	2	3	3	3	11	4	3	3	4	14	72	112	REGULAR
33	2	3	3	2	0	3	0	0	2	0	15	3	3	3	9	2	3	3	3	3	2	2	18	2	3	3	3	11	2	2	3	2	9	62	112	REGULAR
34	2	2	4	2	0	3	2	0	2	2	19	3	3	3	9	1	1	1	1	2	1	2	9	2	2	1	2	7	2	2	2	2	8	52	112	REGULAR
35	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	20	2	2	2	6	2	2	1	2	1	2	1	11	2	3	2	2	9	2	1	1	2	6	52	112	REGULAR
36	3	3	2	2	1	2	2	2	0	0	17	3	3	3	9	3	3	1	3	2	2	2	16	2	3	3	3	11	3	2	3	2	10	63	112	REGULAR
37	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	27	3	3	3	9	3	3	3	3	2	3	3	20	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	80	112	OPTIMO
38	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	20	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	75	112	OPTIMO
39	2	1	1	1	2	3	1	1	0	2	14	2	3	3	8	3	3	2	1	2	1	1	13	2	2	3	3	10	3	2	3	2	10	55	112	REGULAR
Prom .Item	100	90	94	74	68	72	72	74	90	72	806	109	114	112	335	91	92	92	92	76	99	90	632	86	99	92	104	381	108	98	94	89	389	2543	4368	REGULAR
Prom .Ideal	1560											468				1092								624					624							

Personal Técnico Operativo

No.	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS										INFRAEST. Y RECURS. MATER.			ESTRUCTURA ORGANIZATIVA							ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL				VARIABLES PERSONALES				PROM. REAL	PROM. IDEAL	NIVEL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	1	2	3	4												
1	2	3	2	3	3	3	3	4	4	30	3	3	3	9	2	2	3	3	2	3	2	17	3	2	3	2	10	2	3	2	3	10	76	112	OPTIMO					
2	2	2	4	4	2	4	4	3	4	32	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	3	15	4	3	4	3	14	100	112	OPTIMO					
3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	25	4	3	3	10	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	3	3	11	2	2	2	3	9	69	112	REGULAR					
4	2	3	3	2	2	1	2	2	2	21	4	4	3	11	3	3	3	2	1	2	2	16	2	4	3	3	12	3	2	2	3	10	70	112	REGULAR					
5	1	2	2	2	2	2	2	3	2	20	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	11	2	2	3	3	10	71	112	REGULAR					
6	4	1	1	2	2	2	2	2	3	21	3	3	3	9	3	3	3	2	3	3	3	20	3	3	2	4	12	3	3	2	3	11	73	112	REGULAR					
7	0	1	2	2	2	2	2	2	3	18	2	2	2	6	3	3	2	2	2	2	3	17	3	3	2	3	11	3	2	2	2	9	61	112	REGULAR					
8	4	2	1	0	0	2	3	3	2	19	2	3	3	8	2	2	2	1	0	1	2	10	1	2	2	3	8	2	2	2	1	7	52	112	REGULAR					
9	1	2	2	2	2	2	2	2	3	20	2	3	3	8	2	2	1	2	2	3	2	14	2	2	2	3	9	2	2	2	2	8	59	112	REGULAR					
10	1	2	2	2	1	1	2	1	3	17	2	2	2	6	2	3	2	3	3	3	3	19	3	2	3	2	10	2	1	3	2	8	60	112	REGULAR					
11	2	2	4	3	3	2	3	3	3	28	4	3	4	11	3	2	3	2	3	3	3	19	2	4	3	3	12	4	3	3	3	13	83	112	OPTIMO					
12	3	2	2	3	3	3	0	1	2	21	3	3	3	9	3	1	4	3	3	2	3	19	3	2	2	2	9	3	3	3	3	12	70	112	REGULAR					
13	1	4	4	0	0	2	2	2	3	21	3	3	3	9	2	1	3	2	2	3	3	16	2	3	2	3	10	3	2	3	3	11	67	112	REGULAR					
14	2	3	3	2	0	2	2	2	2	20	3	3	3	9	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	3	3	11	3	3	2	2	10	64	112	REGULAR					
15	2	3	3	0	0	3	2	2	3	20	2	3	3	8	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	3	3	10	2	2	2	2	8	60	112	REGULAR					
16	3	2	2	1	2	1	1	2	2	17	2	3	3	8	2	2	2	1	0	2	0	9	2	1	0	2	5	3	2	2	2	9	48	112	REGULAR					
17	3	2	2	1	2	1	1	1	2	17	2	2	2	6	1	1	1	0	0	0	0	3	1	0	0	1	2	3	1	2	1	7	35	112	BAJO					
18	3	2	2	1	1	1	1	1	1	14	1	2	2	5	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	2	2	1	1	0	4	26	112	BAJO					
19	3	3	3	3	2	1	2	1	2	22	3	3	3	9	1	1	1	1	0	1	1	6	1	1	1	1	4	3	1	1	1	6	47	112	REGULAR					
20	1	3	3	3	2	3	3	3	3	27	2	2	2	6	2	3	3	3	2	2	2	17	3	3	2	2	10	3	3	3	3	12	72	112	REGULAR					
21	3	2	3	1	3	3	2	0	3	23	3	3	3	9	2	2	3	2	2	3	3	17	2	1	2	1	6	2	2	3	2	9	64	112	REGULAR					
22	2	3	3	2	2	0	0	1	1	16	2	3	3	8	1	1	2	3	3	2	2	14	2	2	2	2	8	3	3	3	3	12	58	112	REGULAR					
23	3	2	2	1	0	0	2	2	0	15	3	3	3	9	0	0	1	2	3	2	2	10	2	2	0	3	7	2	1	3	3	9	50	112	REGULAR					
24	2	4	3	2	1	0	2	2	0	16	3	3	3	9	2	2	1	1	3	4	3	16	3	2	1	1	7	2	1	1	3	7	55	112	REGULAR					
Prom. Item	52	58	61	46	41	43	46	47	53	53	500	65	69	69	203	49	47	53	47	47	55	52	350	54	54	48	56	212	63	50	56	56	225				1490	2688	REGULAR	
Prom. Ideal	960										288			672							384				384															

NIVELES POR INDICADOR Y MUESTRA

○ Personal Directivo

NIVELES	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS	INFRAEST. Y RECURS. MATER.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	VARIABLES PERSONALES	MUESTRA
ÓPTIMO	28-40	9-12	20-28	12-16	12-16	151-224
REGULAR	14-27	5-8	10-19	6-11	6-11	76-150
BAJO	1-13	1-4	1-9	1-5	1-5	0-75

○ Personal Administrativo

NIVELES	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS	INFRAEST. Y RECURS. MATER.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	VARIABLES PERSONALES	MUESTRA
ÓPTIMO	28-40	9-12	20-28	12-16	12-16	2912- 4368
REGULAR	14-27	5-8	10-19	6-11	6-11	1457- 2912
BAJO	1-13	1-4	1-9	1-5	1-5	0-1456

○ Técnicos Operativos

NIVELES	RETRIBUCIÓN ECONÓMICA E INCENTIVOS	INFRAEST. Y RECURS. MATER.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	ESTILO DE DIRECCIÓN INSTITUCIONAL	VARIABLES PERSONALES	MUESTRA
ÓPTIMO	28-40	9-12	20-28	12-16	12-16	1793- 2688
REGULAR	14-27	5-8	10-19	6-11	6-11	897-1792
BAJO	1-13	1-4	1-9	1-5	1-5	0-896