

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de suficiencia profesional

Satisfacción Laboral de los Capacitadores de un Centro de Contacto en el
Distrito de Ate, 2017

Para optar el título profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Ana Cecilia Tarrillo Espinoza de Noriega

Lima - Perú

2017

Dedicatoria

Dedico esta investigación a todas las personas interesadas en conocer más sobre el comportamiento organizacional y, a aquellas, especialmente, orientadas a colaborar, de uno u otro modo, con la creación de ambientes de trabajo más saludables y satisfactorios.

Agradecimiento

A Dios, sobre todo, por amarme, crearme, acompañarme siempre y permitirme crecer en los diferentes ámbitos de la vida, incluido el ámbito profesional.

A mi esposo por su apoyo constante, amor, confianza e impulso a lo largo de nuestro camino juntos.

A mi padre y, muy especialmente, a mi hermana por su amor, respaldo y apoyo durante toda mi vida.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Directiva N° 003-FPsyTS.-2016 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad Trabajo de Suficiencia Profesional de Psicología y Trabajo Social, presento mi trabajo de investigación denominado: **“Satisfacción Laboral en los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017”**.

Por lo que, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Ana Cecilia Tarrillo Espinoza de Noriega.

ÍNDICE

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice del Contenido	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	14
1.2 Formulación del Problema	
1.2.1 Problema General	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Objetivos	
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificación e Importancia de estudio	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes	
2.1.1 Internacionales	19
2.1.2 Nacionales	23
2.2. Bases Teóricas	
2.2.1 Satisfacción Laboral	28
2.2.2 Teorías de la satisfacción laboral	29

2.2.2.1 Teoría de la Motivación e Higiene	29
2.2.2.2 Modelo de la satisfacción por Facetas	30
2.2.2.3 Teoría de la Discrepancia	31
2.2.3 Satisfacción laboral como actitud hacia el trabajo	32
2.2.4 Factores determinantes de la satisfacción laboral	33
2.2.5 Instrumentos para la medición de la Satisfacción Laboral	34
2.3 Definición Conceptual	
2.3.1 Satisfacción laboral	36
2.3.2 Dimensiones de la satisfacción laboral	36

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1 Tipo y diseño utilizado	
3.1.1 Tipo y enfoque	37
3.1.2 Niveles	37
3.1.3 Diseño de investigación	37
3.2 Población y muestra	38
3.3 Identificación de variables y su operacionalización	40
3.3.1 Operacionalización de la variable	41
3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	
3.4.1 Técnicas	42
3.4.2 Instrumento	42

CAPITULO IV. PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Procesamiento de los resultados	47
4.2 Presentación de resultados	48
4.3 Análisis y discusión de resultados	60
4.4 Conclusiones	63
4.5 Recomendaciones	63

CAPITULO V. INTERVENCIÓN

5.1 Denominación del programa	65
5.2 Justificación del problema	65
5.3 Objetivos	65
5.4 Destinatarios	66
5.5 Metodología	66
5.6 Instrumentos y Recursos	67
5.7 Cronograma	69

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

83

ANEXOS

88

Anexo 1. Matriz de Consistencia 89

Anexo 2. Carta de presentación a la Empresa 91

Anexo 3. Consentimiento Informado 92

Anexo 4. Escala de Satisfacción Laboral 93

Anexo 5. Check List de Capacitación Inicial 94

Índice de Tablas

Tabla 1 Identificación de Variable	41
Tabla 2 Agrupación de Factores e ítems de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC	43
Tabla 3 Ítems negativos de la Escala de SL-SPC	43
Tabla 4 Categorías Diagnósticas de evaluación en Escala de SL-SPC	44
Tabla 5 Confiabilidad de Escala de SL-SPC	45
Tabla 6 Resultados estadísticos de Satisfacción general	48
Tabla 7 Resultados estadísticos del Factor I: Significación de la Tarea	48
Tabla 8 Resultados estadísticos del Factor II: Condiciones de Trabajo	48
Tabla 9 Resultados estadísticos del Factor III: Reconocimiento Personal y/o Social	49
Tabla 10 Resultados estadísticos del Factor IV: Beneficios Económicos	49
Tabla 11 Resultados tabla de frecuencia por género	51
Tabla 12 Resultados tabla de frecuencia por antigüedad en el puesto	52
Tabla 13 Resultados tabla de frecuencia por edad	53

Índice de Figuras

Figura 1 Factores de la teoría de la Motivación-Higiene	30
Figura 2 Distribución de la muestra por género	51
Figura 3 Distribución de la muestra por cantidad de años	52
Figura 4 Distribución de la muestra por edad	54
Figura 5 Categorías Diagnósticas de Satisfacción Laboral General	55
Figura 6 Categorías Diagnósticas en el Factor I: Significación de la Tarea	56
Figura 7 Categorías Diagnósticas en el Factor II: Condiciones de Trabajo	57
Figura 8 Categorías Diagnósticas en el Factor III: Reconocimiento Personal y/o Social	58
Figura 9 Categorías Diagnósticas en el Factor IV: Beneficios Económicos	59

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el Nivel de Satisfacción Laboral de los capacitadores de un centro de contacto del distrito de Ate. La investigación fue descriptiva con corte transeccional. La población estuvo conformada por 95 capacitadores, entre hombres y mujeres, y la muestra se efectuó con 77 de ellos.

Como instrumento de evaluación se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Sonia Palma (2005) el cual es un instrumento validado y aplicable a la realidad peruana. El instrumento está conformado por 27 ítems de los cuales 17 son positivos y 10 negativos y, evalúa el grado de satisfacción laboral a través de una escala Likert. La puntuación es de forma directa.

El instrumento mide la satisfacción desde cuatro factores: Significación con la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento personal y/o Social y Beneficios Económicos.

Los resultados obtenidos indicaron que la satisfacción general de los capacitadores obtuvo una categoría diagnóstica de Promedio. El factor con más alto nivel de satisfacción fue el de Significación de la Tarea y el factor con menor nivel de satisfacción fue el de Beneficios Económicos.

Palabras Clave: Satisfacción laboral, centro de contacto.

Abstract

The present study aimed to determine the level of job satisfaction of the trainers of a contact center in the Ate district. The research was descriptive with a transectional cut. The population was formed by 95 trainers, between men and women and the sample was made with 77 of them.

As an evaluation tool, the SL-SPC Labor Satisfaction Scale of Sonia Palma (2005) was used, which is a validated instrument applicable to Peruvian reality. The instrument measures satisfaction from four factors: Significance with the Task, Working Conditions, Personal and / or Social Recognition and Economic Benefits.

The obtained results indicated that the general satisfaction of the trainers obtained a diagnostic category of Average. The factor with the highest level of satisfaction was the Significance of the Task and the factor with lower level of satisfaction was the one of Economic Benefits.

Key words: Job satisfaction, contact center.

Introducción

La satisfacción laboral es una variable relevante en el contexto organizacional, desde ya tiene valor por sí y recibe, además, especial atención pues diferentes estudios la relacionan con constructos como: Clima o productividad laboral, rotación, etc. Al respecto **Locke (como se citó en Chiang, Martín y Nuñez, 2010)** indica que “La satisfacción laboral ha sido uno de los temas que se ha estudiado con más intensidad en el campo de la psicología industrial y organizacional, (...). Ello es reflejo de la importancia del tema” (p.151).

Por tal el medir y describir esta variable en el contexto organizacional de nuestro interés siempre será de utilidad y colaborará con generar acciones que busquen elevar la satisfacción, colaborar con optimizar resultados en la organización y, especialmente, contar con individuos psicológicamente más sanos.

El presente estudio está compuesto por 5 capítulos los cuales están estructurados de la siguiente forma:

En el capítulo I, se da paso a conocer la realidad problemática, el contexto y población (capacitadores) en la que se realiza la investigación, así como los problemas que se buscan resolver, los objetivos a alcanzar con la investigación y la justificación del estudio.

En el capítulo II, se encuentran los alcances para introducirse de manera profunda en el tema, conocer más sobre la variable a conocer los estudios e investigaciones sobre satisfacción laboral a nivel nacional e internacional, la categorización que sobre la variable y sus diferentes aspectos han realizado los estudiosos.

En el capítulo III, se profundiza sobre el tipo y diseño de investigación, se detalla información sobre la población y muestra, la identificación de la variable, así como sobre las técnicas e instrumentos usados en el estudio.

En el capítulo IV, se procesan, presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos; también se encuentran las conclusiones y recomendaciones en general.

Finalmente, en el capítulo V, se presenta a detalle el programa de intervención a aplicar en búsqueda de optimizar y mejorar los resultados obtenidos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El interés por incrementar la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones, a nivel nacional y mundial, ha incrementado de modo considerable durante las últimas décadas; esto se debe a que la satisfacción laboral es un elemento de bienestar psicológico dentro de las organizaciones dado que si los empleados no cuentan con actitudes positivas frente al trabajo que realizan muy difícilmente las compañías pueden lograr alcanzar niveles deseables en cuanto a desempeño, calidad y producción adecuadas (**Rothmann & Coetzer, 2002**).

Al respecto, diferentes investigaciones y estudios han hallado y sostenido la relación directa entre la satisfacción y aspectos que afectan al individuo y por ende a la sociedad misma. La satisfacción o insatisfacción en el trabajo están relacionadas con comportamientos y resultados que son de trascendencia para los propios sujetos, la organización y la sociedad en general (**Gamero, 2003**).

En este sentido, en cuanto a los aspectos relevantes para las organizaciones, estudios diversos han hallado que los empleados más satisfechos suelen ser los más productivos en sus trabajos. **Fisher (como se citó en Shaikh, 2012)**; otros estudios señalan también que existe una relación inversa entre satisfacción laboral y el nivel de rotación de los empleados (**Alexander, Litchenstein y Hellman, 1998**). Al respecto cabe mencionar que en Perú empresas de diferentes rubros vienen dando especial foco al estudio de la satisfacción laboral de sus empleados pues existe una mayor consciencia de cómo esta variable afecta en diferentes aspectos a las organizaciones.

Sobre el tema, es importante referir también que en el país el sector de telecomunicaciones y, dentro de él, las empresas clasificadas como centros de contacto han crecido de manera acelerada durante los últimos 15 años por lo que el sector viene generando en la actualidad cerca de 45 000 puestos laborales y una facturación cercana a los \$500 millones (**Ederly, 2015**); sin embargo, en comparación con empresas de otros rubros, los centros de contacto poseen uno de los más altos niveles de rotación del mercado peruano. Esto puede deberse al dinamismo y naturaleza propia del rubro, el cual requiere empleados disponibles y bien capacitados en un período muy breve ya que, al ser prestadores de servicios, los centros de contacto requieren satisfacer las necesidades de las empresas contratantes (clientes) en tiempos menores a los convencionales.

En este contexto el rol de los capacitadores del centro de contacto de estudio es fundamental ya que ellos tienen como primer objetivo fidelizar a los nuevos trabajadores durante su capacitación inicial (y así reducir la rotación temprana) y, como segundo objetivo requieren capacitar de manera óptima al nuevo empleado para así disminuir la curva de aprendizaje en el puesto de trabajo de tal modo que el nuevo empleado se oriente a desempeñarse en 1 ó 2 meses de manera tan efectiva como un empleado antiguo.

El centro de contacto de estudio es uno de los más grandes en el mercado peruano debiéndose seleccionar y capacitar cerca de 1000 personas mensualmente con el fin de cubrir, especialmente, la rotación interna. Por lo tanto, existe gran presión porque el mayor número de participantes apruebe la capacitación inicial obligatoria y cubra de manera pronta la vacante pendiente, generada por una renuncia o abandono de trabajo. En tal sentido, la empresa cuenta con un staff de capacitadores dedicados a estas actividades de formación y capacitación, sin embargo, durante el último semestre el porcentaje de personas que aprobaron las capacitaciones iniciales obligatorias ha reducido considerablemente por lo que, en promedio, de un grupo de 100 asistentes sólo 70

de ellos aprueban la capacitación y los 30 restantes deben ser cesados elevándose entonces la rotación y costos extra para el cubrimiento de los puestos.

Debido a ello, la dirección de la organización considera que parte de la responsabilidad de estos bajos resultados recae sobre el staff de capacitadores y la gestión que se viene realizando con ellos en el área de capacitación.

Cabe indicar que durante el último semestre el área de capacitación de la empresa ha pasado por la reducción de parte del staff de capacitadores dada la necesidad de reducción de costos. A raíz de este contexto surge la necesidad de investigación y solución a la problemática señalada.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto a la Significación de tareas de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto a las Condiciones de trabajo de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto al Reconocimiento personal y/o social de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate?

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto a los Beneficios económicos de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a la Significación de tareas de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a las Condiciones de trabajo de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto al Reconocimiento personal y/o social de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a los Beneficios económicos de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate.

1.4 Justificación e Importancia

La presente investigación permitirá conocer la situación de la satisfacción laboral del grupo de capacitadores de un centro de contacto y así colaborar con la comprensión de dicha variable.

A nivel teórico, esta investigación sirve para conocer y medir el nivel satisfacción laboral de los capacitadores de un centro de contacto, contribuyendo al cúmulo de información sobre esta variable que puede servir como base para futuras investigaciones en relación al tema. A su vez, la investigación permite extrapolar los resultados a empresas del mismo rubro en el país y así profundizar en otros estudios sobre el tema.

A nivel práctico, permitirá tomar medidas que optimicen la satisfacción de los trabajadores a través de un programa de intervención y así contribuir al desarrollo personal-laboral de los capacitadores del centro de contacto y por ende, mejorar la productividad de la compañía.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Para realizar la presente investigación se revisaron diferentes estudios sobre la satisfacción laboral tanto en Perú como en Latinoamérica y en el mundo. En la mayoría de estudios se analizó la satisfacción laboral en relación con otras variables como, clima organizacional, desempeño, auto evaluación, etc.

2.1.1 Internacionales

Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. Benedito, Bonavia, Llinares (2008). España

La investigación de carácter descriptivo tuvo como objetivo analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y el sistema de valores de los empleados españoles. Para la muestra se consideró a empresas de diferentes sectores (estatal y privado), así como de diferentes tamaños y rubros. El total de participantes fue de 411 trabajadores, de ambos sexos y con edades de entre 18 y 65 años.

A los trabajadores se les administró un cuestionario, compuesto por dos instrumentos que medían el sistema de valores (el RVS de Rokeach) y la satisfacción laboral (CSF 89). Con respecto a este último, dicho instrumento constó de 8 ítems que hacen referencia a las 6 facetas propuestas por Edwin Locke.

Las conclusiones indican que existe relación entre la satisfacción laboral y el sistema de valores del trabajador; a la vez existen diferencias entre las prioridades de valor en función de la satisfacción laboral que perciben los trabajadores.

Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. Alonso, Pilar (2008). España.

La investigación tuvo como objetivo hallar y analizar las diferencias en la percepción de la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores administrativos y de servicios de una universidad pública española. El estudio fue descriptivo-transversal con una muestra de 80 personas, de un total de 220 trabajadores. La muestra fue intencionada y se realizó por conglomerados. El 32.5% de la muestra fue de varones y el 67.5%, fue de mujeres. La media de edad fue de 40.2 años. La herramienta utilizada fue el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (1979) la cual mide aspectos intrínsecos y extrínsecos relacionados a la satisfacción laboral y se tomó como base teórica el Modelo de carencias del trabajador de Herzberg (1959).

Los resultados indicaron que quienes obtenían un mayor nivel de satisfacción laboral eran, especialmente, las mujeres, los trabajadores de mayor edad y aquellos con mayor antigüedad laboral. Adicionalmente se halló que en la muestra los factores externos, particularmente, las relaciones sociales con los superiores eran los que generaban mayor insatisfacción.

Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Chiang, Salazar, Martín y Nuñez (2011). Chile

La investigación realizada tuvo como objetivo conocer el comportamiento de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, así como determinar si existía relación entre ambas variables con respecto a los trabajadores de hospitales públicos chilenos de alta y baja complejidad. El estudio fue de corte empírico transversal, descriptivo el cual tuvo contraste de medias y correlaciones. La muestra estuvo constituida por

1239 empleados de tres hospitales estatales, de ellos el 63.2% fueron mujeres y el 36.8% fueron varones. Los valores del coeficiente de fiabilidad fueron de 0.9.

La herramienta usada para medir la satisfacción laboral fue el Cuestionario de Satisfacción laboral creado y validado por Chiang y Nuñez en 2007 con el fin de medir la satisfacción laboral en empleados de instituciones estatales. Dicho instrumento consta de 39 ítems. Entre los factores que se consideran en la medición figuran: satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente y satisfacción con el reconocimiento, etc.

Se concluyó que entre ambos hospitales (de alta y baja complejidad) no se detectaron diferencias significativas entre las dimensiones de las dos variables.

Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una pyme de servicios de ingeniería. Del Toro, Salazar, Gómez (2011). Colombia

El estudio se realizó entre los trabajadores de una pyme que brinda servicios de ingeniería en Colombia. La población de estudio fue el total de los empleados de la empresa que fueron 18 personas cuyas edades fluctuaban entre 23 y 58 años. La intención de este estudio fue la de determinar la correlación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral entre los trabajadores. Para la medición de la Satisfacción laboral se utilizó el instrumento J.D.I. (Job Descriptive Index o índice de Descripción del Trabajo) desarrollado por la Bowling Green State University.

El estudio utilizó una metodología de carácter mixto de tipo descriptivo y transversal, pues se utilizaron instrumentos para describir cuantitativamente, durante la aplicación, las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral, y es correlacional ya que se utilizaron técnicas estadísticas para medir la fuerza de la relación entre las variables medidas y el desempeño laboral.

Sobre los resultados se determinó que los empleados manifestaron inconformidad e insatisfacción respecto a las oportunidades y opciones de promoción que la empresa les ofrece, una realidad que puede influir en la alta rotación del personal de la empresa lo cual afecta sus costos y productividad. A nivel general se determinó la relación existente entre las variables y se otorgaron una serie de recomendaciones para la empresa.

Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Caba. Montoya, Juan (2015). Colombia.

La investigación realizada tuvo como objetivo conocer el nivel de satisfacción laboral y el nivel de valor percibido por los trabajadores administrativos de la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Caba.

El estudio fue transversal, cuantitativo y descriptivo. La herramienta usada para medir la satisfacción laboral fue la encuesta de Satisfacción Laboral JSS de Spector (1985); dicho instrumento está compuesto por 9 variables: Sueldo-salario, promoción, supervisión, beneficios monetarios y no monetarios, recompensas y reconocimientos, políticas y procedimientos, compañeros de trabajo, trabajo en sí y comunicación. Por otro lado, el instrumento para medir el valor percibido por el empleado fue el B&B-1 (VEP); este instrumento a su vez mide las siguientes variables: Salario,

desarrollo profesional que se puede obtener, participación en proyectos desafiantes, variedad de actividades y desafíos, red de conexiones desarrollo personal, incomodidades del puesto de trabajo, riesgos naturales inherentes al trabajo. Ambas herramientas fueran adaptadas y validadas para su aplicación a este estudio.

Los resultados señalaron que la satisfacción laboral alcanzó un 70% de percepción alta considerada por los trabajadores y el valor percibido obtuvo un 75% de percepción alta.

2.1.2 Nacionales

Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica. Olivares *et al.* (2006)

Este estudio tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral de los docentes del Departamento Académico de Clínica Estomatológica, de la Facultad de Estomatología, de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. El estudio fue de tipo descriptivo y corte transversal. La población estuvo conformada por 51 docentes, de los cuales 7 se encontraban de licencia y 8 de ellos decidieron no participar del estudio por lo que éste se realizó con una muestra de 36 de ellos, quienes se encontraban activos en su labor durante febrero de 2005.

Sobre el instrumento usado, cabe indicar que se construyó y validó un cuestionario de manera propia. La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante la técnica de la mitad dividida aplicada a los resultados de un estudio piloto realizado con 9 de los docentes, obteniéndose un valor de 0,72 para el alfa de Cronbach. El instrumento estuvo conformado por 24 ítems agrupados en 4 factores: Satisfacción laboral por la institución, satisfacción laboral por la remuneración, satisfacción laboral por tensión laboral y satisfacción laboral por la condición laboral.

Sobre los resultados por factores, estos indicaron que la satisfacción laboral por la institución obtuvo un resultado de *buena*, mientras que la satisfacción laboral por la remuneración, tensión laboral y condición laboral fue de *regular*. La satisfacción laboral general que se obtuvo fue de *regular*.

Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Alfaro, Leyton, Meza, Saenz. (2012)

En estudio buscó medir a la satisfacción laboral y analizar su relación con las variables ocupacionales: Condición laboral, género y tiempo de servicio en cada una de las tres municipalidades, 1 correspondiente a Callao y 2 correspondientes en Lima.

La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo. La población total de las 3 municipalidades sumaba 3179 trabajadores y la muestra se realizó con 369 personas. El instrumento usado para medir la satisfacción laboral fue el cuestionario “Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC”, el cual midió 4 factores.

Se concluyó que no se hallaron diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las tres municipalidades y que los niveles de satisfacción laboral entre ellos fue Promedio. Adicionalmente se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral dado que se determinó que los funcionarios reconocían sentirse más satisfechos con sus trabajos en comparación con los empleados y los obreros quienes presentaban menor satisfacción. Con respecto al género, no hubo mayores diferencias a nivel general entre los trabajadores de las 3 municipalidades, pero sí se presentaron reducidas diferencias entra la diferencia por géneros en una de las municipalidades.

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el área de producción de F y D Inversiones S.A.C. Hospinal, Sandro (2014)

El objetivo de esta investigación fue el de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de producción de una empresa de servicios. La población estuvo conformada por 212 empleados y la muestra se efectuó con 120 de ellos. La selección de la muestra fue probabilística. La investigación fue de tipo descriptiva-explicativa, no experimental y sistemática.

La medición del clima organizacional y de la satisfacción laboral se realizó a través de cuestionarios validados por Chiang en 2008. Con respecto a la satisfacción laboral se usó el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang el cual contempló 6 factores de medición con 37 preguntas. Los factores considerados fueron: Satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor y satisfacción con la remuneración.

Los resultados obtenidos fueron positivos por lo que se concluyó la existencia de una relación moderada entre clima organizacional y satisfacción laboral (con un coeficiente de Spearman de 0.50).

Los factores hallados como críticos y necesarios de abordar para incrementar la satisfacción laboral fueron: Satisfacción por el trabajo en general, Satisfacción por la forma en que realiza su trabajo y satisfacción con las oportunidades de desarrollo.

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima. Bravo, Joana (2015)

En esta investigación se buscó determinar la intensidad de la relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción laboral de los empleados de una empresa industrial tras haber superado, unos años atrás, un proceso de fusión.

Para la medición de la satisfacción laboral se usó la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) elaborada por Sonia Palma Carrillo (2005) cuyo nivel de confiabilidad fue de .82. Se analizó la relación de las variables psicológicas con las variables sociodemográficas de edad, tiempo de servicio, grado de instrucción y nivel jerárquico. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional. En el estudio participaron 175 de los 180 empleados de la organización y se concluyó que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. De modo adicional se halló que los empleados de mayor edad, mayor nivel de educación y mayor grado jerárquico presentaban un mayor nivel de satisfacción laboral.

Relación entre el Núcleo de Auto evaluación y la Satisfacción Laboral. Baltazar, Armando (2016)

El propósito de esta investigación fue el conocer y determinar la relación existente entre el núcleo de autoevaluación y la satisfacción laboral en un grupo de trabajadores del área de telemarketing de una empresa privada en la ciudad de Lima. La investigación fue de tipo descriptiva, comparativa de diseño correlacional. Dicha investigación se llevó a con 77 trabajadores, sus edades fluctuaron entre 26 y 56 años y el nivel de educación del colectivo abarcó desde estudios técnicos inconclusos hasta estudios universitarios terminados.

Para la mediación de la variable Satisfacción Laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) elaborada por Sonia Palma (2005). La prueba ha sido validada en el contexto peruano y consta de 27 ítems.

Las conclusiones indicaron que se hallaron niveles altos en la percepción de ambas variables por parte de los trabajadores; también se concluyó que existe relación directa, de efecto significativo, entre ambas variables. Estudios similares presentaron resultados semejantes por lo que finalmente para esta investigación se consideró que personas con concepciones más positivas en el núcleo de autoevaluación presentaron niveles más altos de satisfacción laboral.

Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una entidad pública de Lima Metropolitana. Celis, Martha (2015)

La investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción laboral de los trabajadores de una organización pública de Lima. La población estuvo conformada por 721 trabajadores en planilla; tras aplicar el muestreo probabilístico la muestra obtenida fue de 158 empleados.

La investigación fue descriptiva con un diseño descriptivo. Transversal y correlacional. Los instrumentos que se usaron para medir las variables fueron la Escala de Compromiso Organizacional y la Escala de Satisfacción Laboral.

Los resultados de la investigación indicaron que no existe relación significativa entre las variables Compromiso Organizacional y Satisfacción

Laboral de la entidad pública en estudio. Adicionalmente se halló relación parcial en un número menor de dimensiones correspondientes al Compromiso organizacional en relación con algunas de las dimensiones de la satisfacción laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Satisfacción Laboral

Al revisar la diferente literatura sobre la variable podría afirmarse que la satisfacción laboral es clasificada en dos sentidos (**Berrios, Augusto, Aguilar, 2006**). El primero, hace referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional o afectivo. En relación a ello, desde hace ya hace unas décadas **Locke (1968)** definía a la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral del individuo. Por otro lado, para **Vilán (1992)** la satisfacción es “Un sentimiento afectivo del individuo frente al trabajo y a las consecuencias posibles derivadas de él” (**p.305**).

En el segundo sentido se suele definir a la satisfacción laboral como una actitud, hacia el trabajo y lo que a éste refiere. Al respecto **Robbins (2004)** define la satisfacción laboral como “La actitud general del individuo hacia su puesto, (...) La satisfacción tiene una relación ocupacional inversa con el ausentismo y la rotación, (...) Por tanto la satisfacción laboral representa una actitud y no una conducta” (**p.25**).

Cabe indicar que durante los últimos años son muchos los investigadores que se vienen inclinando por esta segunda definición considerando entonces que la satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por un componente afectivo, cognitivo y conductual. Dichos

componentes varían en intensidad. **Harpaz (como se citó en Chiang, Martín y Nuñez, 2010).**

También **Bravo, et al. (como se citó en Chiang, M., Salazar, M., Martín M., Huerta, P. y Nuñez, A., 2008)** considera que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

2.2.2 Teorías de la satisfacción laboral

Existen diferentes teorías que a lo largo del tiempo han explicado el constructo de satisfacción laboral, a continuación, detallo aquellas en las que se soporta la presente investigación.

2.2.2.1. Teoría de la Motivación-Higiene

Esta teoría fue dada a conocer por el psicólogo Frederick Herzberg en 1959. Herzberg consideró que la presencia de ciertos factores en el ámbito organizacional está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (**Manso, 2002**).

Los factores que están presentes y son fuentes de satisfacción son llamados factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo. Hezberg sostuvo que ellos elevan la motivación en el trabajo y por ende propician un mejor desempeño en los empleados, estos factores son: sensación de realización personal, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, los factores higiénicos, tal cual como en el ámbito de salud, colaboran con la prevención y reducción de agentes nocivos, en este caso puede indicarse que la presencia de estos factores colabora con

reducir la insatisfacción o ayuda a prevenir la aparición de ésta, sin embargo, su presencia no provoca o está relacionada con el incremento de la satisfacción laboral en sí. Estos factores son extrínsecos al trabajo y están conformados por: Políticas de la empresa supervisión, condiciones laborales, remuneración, relaciones interpersonales, seguridad y estatus.

Factores Motivacionales e Higiénicos

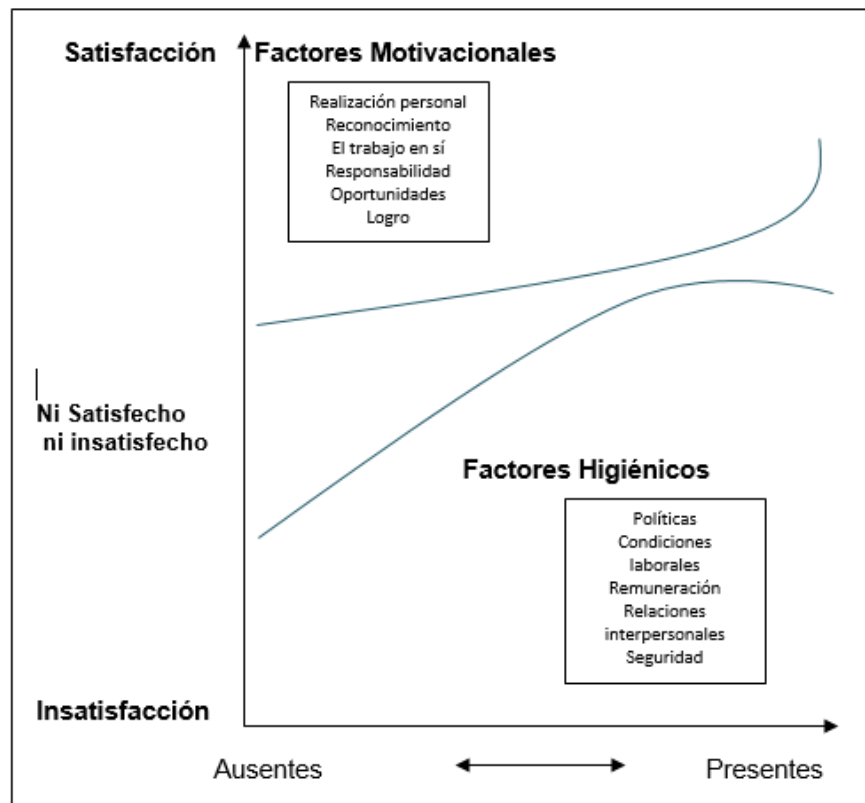


Figura 1. Factores de la teoría de la Motivación-Higiene. Adaptado de Manso (2002).

El legado de Frederick Irvin Herzberg

Según la teoría planteada por Herzberg, la presencia o ausencia de ciertos factores generan satisfacción o insatisfacción en el ambiente laboral.

2.2.2.2. El modelo de la satisfacción por facetas

Esta teoría fue desarrollada por Lawler en 1973 y posee una base cognitiva ya que el autor considera que los empleados actúan basándose

en la idea que tienen de la realidad y no en la realidad en sí. Por tal, la satisfacción laboral queda sujeta al ejercicio resultante de lo que la persona considera debe recibir versus lo que realmente recibe. “La idea de lo que uno debería percibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del puesto, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que toma como referentes” **(Ferrero, 2011)**.

Si al comparar las aportaciones y resultados se obtiene equidad entre lo que el trabajador dio y lo que recibió, se genera satisfacción, sin embargo, si el trabajador considera que dio más de lo que recibió entonces se genera insatisfacción. Una tercera comparación en la que el trabajador considere que recibió más por lo que realmente dio no genera insatisfacción misma pero sí sentimiento de culpabilidad.

En esta teoría es relevante la comparación propia que sobre sí realiza el trabajador, así como también la comparación social, en base a las personas de su contexto que él considere influyentes.

2.2.2.3 Teoría de la Discrepancia

Esta teoría fue diseñada por Locke en 1968 y en ella se indica que la satisfacción proviene de los valores que son importantes para la persona y que le ayudan a cubrir sus necesidades básicas (físicas, psicológicas), que el trabajador puede hallar en su puesto de trabajo. En otras palabras, la satisfacción se genera cuando el trabajador percibe que desde su puesto de trabajo asignado puede cumplir con los valores relevantes para él y que, a su vez, éstos le permitan cubrir las diferentes necesidades que el trabajador tiene.

Finalmente, al volver a la propuesta de Locke se nos señala “El modelo conceptual de Locke parte de la base que la satisfacción laboral depende de los valores importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo” (**Benedicto, Bonavia y Llinares, 2008, p.61**)

2.2.3 Satisfacción laboral como actitud hacia el trabajo

Si bien existen diversas definiciones sobre satisfacción laboral, podría indicarse que todas ellas son valiosas y además pese a ser diferentes no dejan, de cierto modo, de ser compatibles en la búsqueda de precisar esta variable, sin embargo, en el presente estudio se toma como base que la satisfacción laboral es una actitud y es por ello que a través de las técnicas de medición de actitudes ha sido posible medir este constructo. **Chiang, et al. (2010)**

La satisfacción laboral se trataría de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización, (...). Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes (**Chiang, et al., 2010, p.157**)

Las actitudes están conformadas por 3 componentes que abarcan los aspectos: cognitivo, emocional y conductual.

El componente cognitivo es llamado también perceptual o informativo y tiene que ver con las ideas o creencias estables del trabajador sobre un objeto, en base a la evaluación realizada de los atributos del objeto, sean estos atributos positivos o negativos, como resultado de experiencias previas.

Sobre el componente afectivo, éste tiene que ver con las emociones y sentimientos sobre un objeto determinado. Este componente puede ser identificable o medible a través de las expresiones verbales o de los signos físicos (como sudoración, presión sanguínea, etc.) que evidencia el sujeto ante situaciones o elementos de su agrado o desagrado.

Finalmente, el componente conductual o comportamental alude a la conducta en sí misma que lleva al sujeto a obrar de determinada forma sobre un objeto generándose un comportamiento de acercamiento-alejamiento, por ejemplo, según el trabajador considere.

2.2.4 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral

La bibliografía que busca determinar cuáles son los factores más influyentes o determinantes en la satisfacción con el trabajo, es amplia. Sin embargo, los alcances de Robbins (1999) sobre el tema son bastante oportunos de mencionar.

Para él los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción laboral son: el reto del trabajo, los premios equiparables, adecuadas condiciones de trabajo y colegas con los que se pueda contar. Incluso Robbins considera dos factores adicionales de mención: la personalidad relacionada a la compatibilidad con el trabajo y la disposición genética.

- **Trabajo mentalmente desafiante:** Al hallar retos moderados los empleados suelen experimentar satisfacción y placer mientras que al encontrar retos muy altos o desafiantes se genera frustración. A su vez, si un reto es muy cómodo tiende a generar aburrimiento. Es significativo considerar que personas tienden a preferir empleos en los que se tenga la posibilidad de usar las propias habilidades; de igual modo se espera contar con tareas variadas, determinada libertad y retroalimentación constante.

- **Recompensas Justas:** Aquí entra a tallar la percepción de justicia, los empleados pretenden sistemas salariales y políticas de ascenso justas, sin ambigüedades. **Robbins (1999)** señala: Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción”.
- **Condiciones favorables de trabajo:** El ambiente de trabajo es relevante tanto para el bienestar del trabajador como para facilitar un adecuado trabajo. Los trabajadores prefieren ambientes cómodos y con menor peligro, contar con las herramientas necesarias para la labor y vivir cerca a sus domicilios.
- **Colegas que brinden apoyo:** El trabajo también permite cubrir la necesidad de interacción social. Al respecto tanto el contar con compañeros de trabajo que propicien apoyo y considerar un adecuado comportamiento del jefe son aspectos que generan una mayor satisfacción.

2.2.5 Instrumentos para la medición de Satisfacción Laboral

Se cuenta con diversos instrumentos que han sido usados en las diferentes investigaciones y estudios para medir esta variable. Cabe indicar que la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC es un instrumento validado para la medición de esta variable en nuestro país.

- **Job Descriptive Index (JDI).** Este cuestionario es actualmente administrado por la Bowling Green State University, cuenta con 90 ítems y abarca la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco facetas: Los compañeros de trabajo, el trabajo en sí mismo, el pago, las oportunidades de promoción y la supervisión. Ha sido usado en diferentes investigaciones y desde la aparición de la versión original ha tenido constantes revisiones y actualizaciones. La versión más actualizada data de 2009.

- **Escala General de Satisfacción Laboral** El cuestionario fue creado por Warr, P., Cook, J. y Wall, T. en 1979; cuenta con 15 ítems que miden la satisfacción laboral en general sin embargo también se puede realizar la evaluación de la satisfacción intrínseca y extrínseca en los trabajadores. Esta escala fue creada con el fin de evaluar de manera breve y través de preguntas abarcadoras y entendibles por los empleados el nivel de satisfacción laboral. Fue creada y aplicada originalmente en Reino Unido y, posteriormente ha sido usada en investigaciones de diferentes continentes incluida Latinoamérica y Perú.
- **Cuestionario de Satisfacción S20/23** El cuestionario fue creado por J. L. Meliá y J. M. Peiró en España. Los autores habían creado ya cuestionarios previos y propios del contexto cultural y organizacional español por lo que este cuestionario viene a ser la versión reducida y, estructuralmente completa, desde el cuestionario S4/82. El fin de este nuevo cuestionario fue el de contar con una herramienta ligera para la aplicación y, a la vez, con un aceptable nivel de validez y fiabilidad. El cuestionario consta de 23 ítems y 5 facetas: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación. **(Meliá, J. L., Peiró, J. M., 1989).**
- **Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC** Esta escala de satisfacción laboral fue desarrollada y aplicada en Perú por Sonia Palma Carrillo con el fin de diagnosticar, en el ámbito organizacional, la actitud de los trabajadores hacia el trabajo. La escala cuenta con 27 ítems los cuales fueron agrupados por el análisis factorial en 4 factores: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social, Beneficios Económicos **(Palma, 2005).** La escala ha demostrado confiabilidad y validez tras la investigación y aplicación realizada con 1058 empleados dependientes en Lima Metropolitana.

2.3 Definición Conceptual

2.3.1 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral cuenta con varias definiciones, no una específica, pero todas ellas hacen referencia al factor subjetivo tanto en la percepción como en la evaluación de esta variable. En el presente estudio se toma como base que la satisfacción laboral es una actitud y es por ello que a través de las técnicas de medición de actitudes ha sido posible medir este constructo. **Chiang, et al. (2010)**

La definición central de la variable en estudio es referida por **Sonia Palma (2005)** quien considera que la satisfacción laboral es entendida como la actitud hacia el trabajo, en tal sentido la autora señala que dicha variable es la “Disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia” (p.15)

2.3.2 Dimensiones de Satisfacción Laboral

Diversos autores reconocen dos dimensiones o enfoques que suelen usarse en el conocimiento y medición de esta variable. Según **Robbins (2004)** y **Chiang, et al. (2010)** los enfoques usados más frecuentemente abarcan:

Una aproximación unidimensional que considera a la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general. Esta aproximación merece una calificación global y general de la satisfacción en la que a través de una sola pregunta se conoce si el individuo se encuentra satisfecho o no con respecto a la percepción de su trabajo (y todo lo que éste involucra).

La segunda aproximación es multidimensional y considera que la satisfacción está conformada por la suma de actitudes hacia diferentes aspectos o dimensiones del trabajo, por ejemplo: la naturaleza del trabajo, el pago actual, la supervisión, etc. La forma realizar una medición, en este sentido, es al identificar determinados elementos relevantes con respecto al trabajo y consultar a los evaluados sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño utilizado

3.1.1 Tipo y enfoque

El tipo de investigación es aplicada debido a que se orienta a resolver problemas determinados o específicos. Al respecto **Morlote, Celiseo (2004)** señalan “Se estará hablando de una investigación *aplicada* cuando además de obtener, verificar o acrecentar el conocimiento, el investigador busca también resolver problemas concretos con base en ese conocimiento adquirido” (p.1). Del mismo modo el enfoque de la investigación es cuantitativo. Sobre este punto **Hernández, Fernández y Baptista (2014)** mencionan “El enfoque cuantitativo (que representa un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso” (p.4).

3.1.2 Niveles

El nivel de la investigación es descriptivo. Sobre las investigaciones descriptivas **Hernández, Fernández y Baptista (2014)** indica “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

3.1.3 Diseño de Investigación

De acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transeccional o transversal. Sobre el diseño no experimental **Morlote, Celiseo (2004)** indican “Los diseños no experimentales se basan más en la observación que en la manipulación intencionada de variables y los podemos

aplicar en cualquier rama del conocimiento humano” (p.83). Por otro lado, los mismos autores, **Morlote, Celiseo (2004)**, definen sobre las investigaciones transeccionales:

“Se trata de investigaciones en las que las mediciones se hacen en un momento determinado y de una sola vez ya sea para describir solamente las propiedades de las variables que comprenden el fenómeno por estudiar (descriptivo) o bien, para explicar las relaciones que existen entre las variables (correlacional / causal)” (p.83)

El diagrama del diseño es el siguiente:



Donde:

O₁ = Observación de la satisfacción laboral

M = Muestra

3.2 Población y muestra

Sobre este punto (**Hernández et al, 2014**) señala “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p.170).

La población estuvo conformada por 95 capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, mientras que el cálculo de la muestra fue probabilístico de tipo aleatorio simple.

La muestra estuvo conformada por 77 capacitadores y para estimarla se utilizó la siguiente fórmula estandarizada para población finita:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{s^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

p = Proporción de la población que tiene la característica de interés

q = Proporción de la población que no tiene la característica de interés

z = Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al valor de nivel confianza escogido.

S = Error permisible, lo determina el investigador y representa qué tan precisos se desean los resultados.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 95}{(0,05)^2 \times (95-1) + (1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 77$$

3.3 Identificación de variables y su operacionalización

Satisfacción laboral

Esta variable es considerada como el estado, sentimiento o actitud hacia el trabajo de parte del empleado y surge como resultado de las percepciones, experiencias o propia evaluación del trabajador sobre su trabajo y todo lo que éste implica.

3.3.1. Operacionalización de la variable

Tabla 1

I	Factores / Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nºítem	Escala
Satisfacción Laboral	Significación de la Tarea	Complacencia	Me complace los resultados de mi trabajo.	18	Escala de Likert (TA) Total Acuerdo (A) De Acuerdo (I) Indeciso (D) En Desacuerdo (TD) Total Desacuerdo
			Me gusta el trabajo que realizo.	22	
			Me gusta la actividad que realizo.	26	
	Realización	Identificación	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	3	
			Realización	21	
			Realización	25	
	Valoración	Ambiente físico	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	4	
			Me siento útil con la labor que realizo.	7	
			Ambiente físico	1	
	Comodidad	Condiciones de Trabajo	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	20	
			Comodidad	8	
			Comodidad	15	
	Concepción de la jefatura	Reconocimiento Personal y/o Social	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	23	
			Concepción de la jefatura	14	
			Concepción de la jefatura	27	
	Horario de trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Me disgusta mi horario.	12	
			Horario de trabajo	17	
			Horario de trabajo	13	
Concepción del trabajo propio	Reconocimiento Personal y/o Social	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	6		
		Maltrato	24		
		Maltrato	11		
Relaciones interlaborales	Beneficios económicos	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.	19		
		Relaciones interlaborales	9		
		Relaciones interlaborales	16		
Conformidad económica	Beneficios económicos	El sueldo que tengo es bastante aceptable.	2		
		Conformidad económica	5		
		Conformidad económica	10		
Descontento económico	Beneficios económicos	Me siento mal con lo que gano.	2		
		Descontento económico	5		
		Descontento económico	10		
Sensación de abuso	Beneficios económicos	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	10		
		Sensación de abuso	10		
		Sensación de abuso	10		

Identificación de variables.

Los factores corresponden al instrumento que se usó durante la investigación: La Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC creada y validada en el Perú en 2005. La clasificación de indicadores se hizo de manera autónoma.

3.4 Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

Sobre este punto **Morlote, Celiseo (2004)** señalan:

Un instrumento de medición es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. La recolección de datos sobre las variables implica: seleccionar o diseñar un instrumento de medición que sea válido y confiable, aplicar dicho instrumento y preparar las mediciones obtenidas para que se analicen correctamente. Con el fin de diseñar o seleccionar un instrumento de medición es necesario considerar la escala y el nivel de medición que se hará, ya que cada variable tiene propiedades específicas (p.100).

Las técnicas a emplearse en la investigación fueron:

3.4.1 Técnicas

- **Técnicas de Recolección de Información Indirecta**

Se realizó a través de la recopilación de información en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas. Se recurrió, en su mayoría, a fuentes originales y también se hizo mención de información citada en estudios, tesis y artículos.

- **Técnicas de Recolección de Información Directa.**

Se realizó a través de la observación misma y de la aplicación de una escala de actitudes.

3.4.2 Instrumento

El instrumento utilizado para compilar la información fue la “Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC”, creado por Sonia Palma en 2005 la cual usa la escala de Likert y mide la actitud del empleado hacia el trabajo a través

de 4 factores: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento personal y/o Social, Beneficios Económicos. Dichos factores se encuentran distribuidos en 27 ítems según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2
Agrupación de Factores e ítems de la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC

Nº de Factor	Factor	Ítems
I	Significación de la Tarea	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26
II	Condiciones de Trabajo	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27
III	Reconocimiento Personal y/o Social	6, 11, 13, 19 y 24
IV	Beneficios económicos	2, 5, 9, 10 y 16

Nota: Adaptado de Alfaro, R., *et al.* (2013). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades.

El instrumento evalúa el grado de Satisfacción Laboral a través de la siguiente escala de alternativas: Total acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Total desacuerdo. Las alternativas mencionadas son evaluadas de manera directa, según el ítem sea positivo o negativo (17 de ellos son positivos y 10 de ellos negativos), con una puntuación entre 1 y 5 puntos; esta puntuación directa se convierte en categorías diagnósticas.

Tabla 3
Ítems negativos de la Escala de SL-SPC

Nº de Factor	Factor	Ítems
II	Condiciones de Trabajo	12 y 17
III	Reconocimiento Personal y/o Social	6, 11, 13, 19 y 24
IV	Beneficios económicos	2, 5 y 10

Nota: Adaptado de Palma, S. (2005). Escala Satisfacción Laboral SL-SPC

En cuanto a las Categorías Diagnósticas del instrumento, éstas se basan en las puntuaciones directas; se considera que a mayor puntuación en el puntaje total o en el factor se halla mayor grado de satisfacción y a menor puntuación, menor grado de satisfacción. Las puntuaciones comprenden entre 27 y 135 puntos.

Las puntuaciones de las Categorías Diagnósticas no son equivalentes entre factores dado que el número de ítems varía por factor. En la siguiente tabla se aprecian las 5 Categorías Diagnosticas de evaluación utilizadas en el instrumento para evaluar la satisfacción general y por factores:

Tabla 4
Categorías Diagnósticas de evaluación en Escala de SL-SPC

Nivel de Satisfacción	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios económicos	Puntaje Total
Muy satisfecho	37 o más	41 o más	24 o más	20 o más	117 o más
Satisfecho	33-36	35-40	20-23	16-19	103-116
Promedio	28-32	27-34	18-19	11-15	89-102
Insatisfecho	24-27	20-26	12-17	8-10	75-88
Muy insatisfecho	23 o menos	19 o menos	11 o menos	7 o menos	74 o menos

Nota: Tomado de Palma, S. (2005). Escala Satisfacción Laboral SL-SPC

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, **Palma (2005)** refiere que se obtuvieron coeficientes que avalaron la confiabilidad tras realizar la estimación de ésta con el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach y el método de mitades con el coeficiente de Guttman. Además, la validez se trabajó bajo el método de jueces y se obtuvieron correlaciones positivas y significativas a través del Coeficiente Spearman Brown. Posteriormente los datos fueron sometidos a análisis factorial para mejor configuración del instrumento.

Los resultados alcanzados se aprecian en la tabla siguiente:

Tabla 5
Confiabilidad de Escala de SL-SPC

Método / Coeficiente	Correlación
Consistencia Interna / Alfa de Cronbach	.84*
Mitades / Guttman	.81*

* ≤ 0.05

Nota: Tomado de Palma, S. (2005). Escala Satisfacción Laboral SL-SPC

Ficha Técnica

Nombre:	Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)
Autora:	Sonia Palma Carrillo
Administración:	Perú
	Individual o Colectiva (Formato físico o computarizado)
Duración de la Prueba:	15 minutos en formato físico. 5 minutos en formato computarizado.
Grupos de aplicación:	Trabajadores con relación laboral de dependencia
Significación:	Factor General satisfacción
	Factores Componentes (04):
	<ul style="list-style-type: none">▪ Significación de la Tarea▪ Condiciones de Trabajo▪ Reconocimiento Personal y/o Social▪ Beneficios Económicos
Usos:	Diagnóstico Organizacional
Muestra tipificación:	1058 trabajadores con dependencia laboral de Lima Metropolitana.
Materiales:	Manual / Cuestionario (formato físico) / Disquete

CAPITULO IV

PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Procesamiento de los resultados

Luego de reunir la información con los instrumentos mencionados, se procedió a:

- Tabular la información, codificarla y transferirla a una base de datos computarizada (IBM SPSS, 22 y MS Excel 2016).
- Determinar la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes), de los datos del instrumento de investigación.
- Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

Valor Mínimo y Máximo

Media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

4.2 Presentación de los resultados

Tras la aplicación de la escala de Satisfacción Laboral y el procesamiento de la información en el *software* SPSS, se muestran los resultados alcanzados.

Tabla 6
Resultados estadísticos de Satisfacción general

Estadísticos		Satisfacción General
N	Válido	77
	Perdidos	0
Media		95.26
Mínimo		59
Máximo		118

Comentario: En la Tabla 7 se aprecia que la Satisfacción General de la muestra obtuvo una media de 95.26 que equivale a un nivel Promedio. Con un valor mínimo de 59 que corresponde a Muy Insatisfecho y un valor máximo de 118 que equivale a Muy Satisfecho, lo que significa que por lo menos un capacitador se encuentra en el extremo con un nivel de satisfacción laboral muy por debajo de lo esperado y, por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción muy elevada.

Tabla 7
Resultados estadísticos del Factor I: Significación de la Tarea

Estadísticos		Factor I
N	Válido	77
	Perdidos	0
Media		33.95
Mínimo		19
Máximo		40

Comentario: La Tabla 8 señala que en el Factor I: Significación de la Tarea, el promedio de Satisfacción Laboral de la muestra fue de 33.95 lo que significa un nivel de Satisfecho. Con un valor mínimo de 19 que corresponde a Muy

Insatisfecho y un valor máximo de 40 que equivale a Muy Satisfecho, lo que significa que por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción laboral muy Insatisfactorio y, por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción muy alto.

Tabla 8
Resultados estadísticos del Factor II: Condiciones de Trabajo

Estadísticos		Factor II
N	Válido	77
	Perdidos	0
Media		32.65
Mínimo		19
Máximo		45

Comentario: La Tabla 9 indica que el Factor II: Condiciones de Trabajo, alcanzó una media de 32.65 lo que significa un nivel Promedio. Con un valor mínimo de 19 puntos que corresponde a Muy Insatisfecho y un valor máximo de 45 que equivale a Muy Satisfecho, lo que significa que por lo menos un capacitador se encuentra en el extremo con un nivel de satisfacción laboral muy por debajo de lo esperado y, por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción muy satisfactorio.

Tabla 9
Resultados estadísticos del Factor III: Reconocimiento Personal y/o Social

Estadísticos		Factor III
N	Válido	77
	Perdidos	0
Media		18.69
Mínimo		12
Máximo		25

Comentario: La Tabla 10 señala que en el Factor III: Reconocimiento Personal y/o Social, el promedio de Satisfacción Laboral de la muestra fue de 18.69 lo que significa un nivel Promedio. Con un valor mínimo de 12 que corresponde a Insatisfecho y un valor máximo de 25 que equivale a Muy Satisfecho, lo que

significa que por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción laboral Insatisfactorio y, por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción muy placentero.

Tabla 10
Resultados estadísticos del Factor IV: Beneficios Económicos

Estadísticos		Factor IV
N	Válido	77
	Perdidos	0
Media		9.97
Mínimo		5
Máximo		20

Comentario: La Tabla 11 señala que en el Factor IV: Beneficio Económicos, el promedio de Satisfacción Laboral de la muestra fue de 9.97 lo que significa un nivel Insatisfactorio, siendo este último factor el de más bajos resultados obtenidos. Con un valor mínimo de 5 que corresponde a Muy Insatisfecho y un valor máximo de 20 que equivale a Muy Satisfecho, lo que significa que por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción laboral muy Insatisfactorio y, por lo menos un capacitador posee un nivel de satisfacción muy elevado.

Tabla 11
Resultados tabla de frecuencia por género

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Masculino	40	51.9	51.9
Femenino	37	48.1	100.0
Total	77	100.0	

Comentario: La Tabla 11 junto a la figura 2 muestran que del total de la muestra compuesta por 77 capacitadores del centro de contacto en estudio, existe una leve predominancia del género masculino con un 51.9% (40) mientras que el género femenino tiene una representatividad del 48.1% (37).

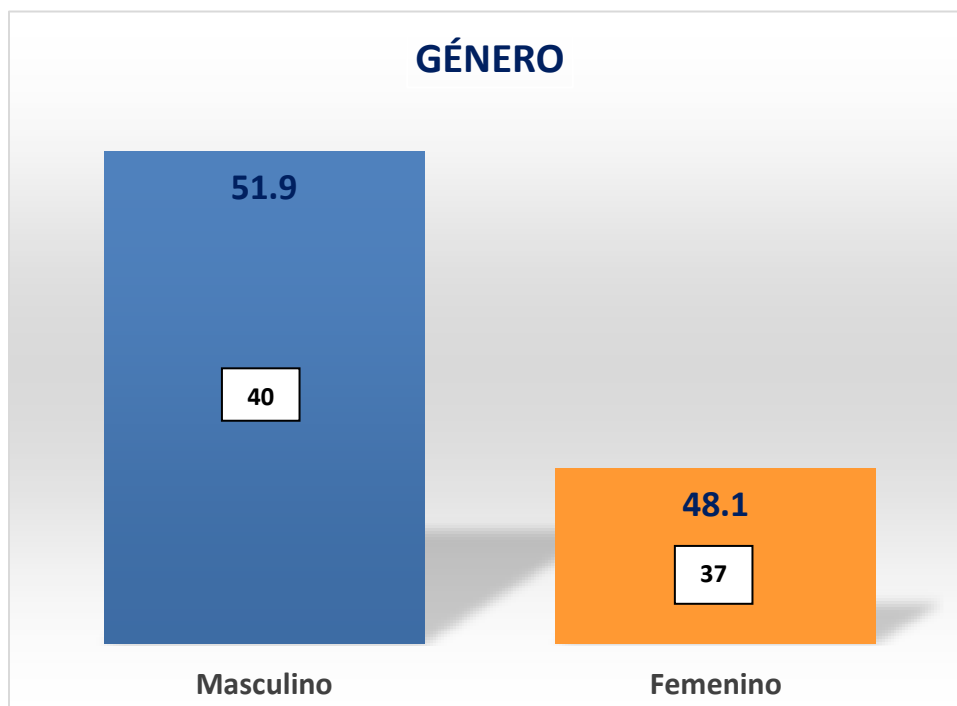


Figura 2. Distribución de la muestra por género

Tabla 12
Resultados tabla de frecuencia por antigüedad en el puesto

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
0	5	6.5	6.5
1	15	19.5	26.0
2	16	20.8	46.8
3	15	19.5	66.2
4	13	16.9	83.1
5	4	5.2	88.3
6	4	5.2	93.5
7	4	5.2	98.7
8	1	1.3	100.0
Total	77	100.0	

Comentario: La Tabla 12 y la figura 3 permiten evidenciar que la mayor cantidad de capacitadores tienen una antigüedad en el puesto de 2 años con una representatividad del 20.8% (16), le siguen los capacitadores con 1 y 3 años de antigüedad con 19.5% (15 empleados c/u); luego, aquellos con 4 años simbolizan el 16.9% (13) y quienes aún no cumplen 1 año representan el 6.5% (5). Adicionalmente, quienes llevan 5, 6 y 7 años en el rol representan el 5.2% cada uno (4) y el trabajador más antiguo con 8 años representa el 1.3% (1).

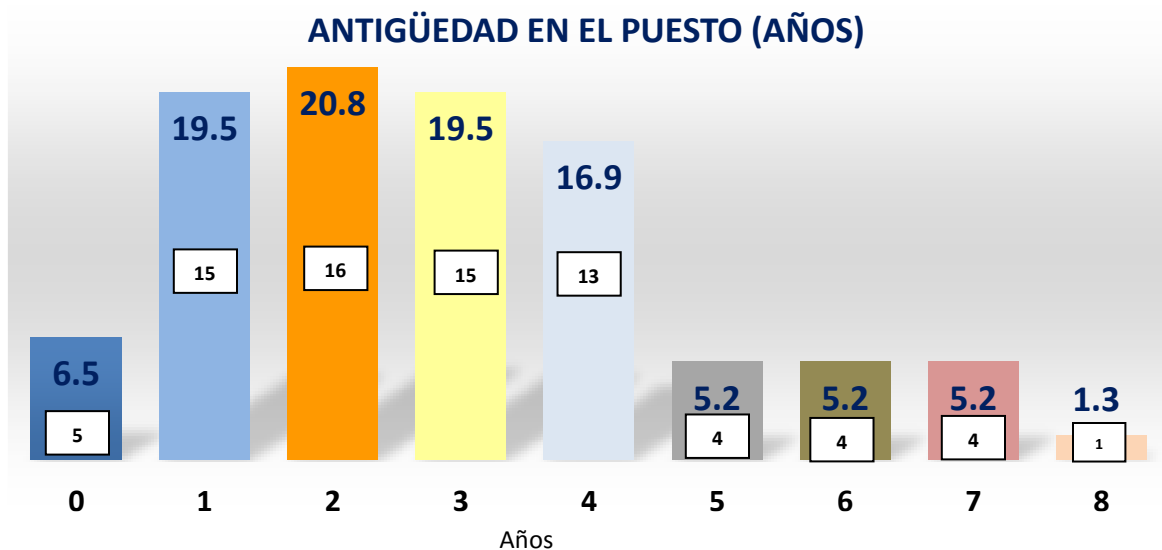


Figura 3. Distribución de la muestra por cantidad de años en el puesto de capacitador.

Tabla 13
Resultados tabla de frecuencia por edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
21	5	6.5	6.5
22	2	2.6	9.1
23	2	2.6	11.7
24	3	3.9	15.6
25	7	9.1	24.7
26	3	3.9	28.6
27	3	3.9	32.5
28	3	3.9	36.4
29	2	2.6	39.0
30	3	3.9	42.9
31	5	6.5	49.4
32	4	5.2	54.5
33	7	9.1	63.6
34	1	1.3	64.9
35	2	2.6	67.5
36	2	2.6	70.1
37	3	3.9	74.0
38	1	1.3	75.3
39	4	5.2	80.5
40	1	1.3	81.8
41	2	2.6	84.4
43	1	1.3	85.7
44	2	2.6	88.3
46	2	2.6	90.9
48	1	1.3	92.2
50	1	1.3	93.5
51	1	1.3	94.8
52	1	1.3	96.1
56	1	1.3	97.4
58	1	1.3	98.7
59	1	1.3	100.0
Total	77	100.0	

Comentario: La Tabla 13 junto a la figura 4 indican que los mayores porcentajes en los que se concentra la edad de los capacitadores son 9.1% (7) que equivale a las edades de 25 y 33 años; luego se observa un doble porcentaje de 6.5% (5) correspondiente a los 21 y 31 años. Seguidamente se cuenta con un porcentaje doble de 5.2% (4) de las edades de 32 y 39 años. Adicionalmente se tiene un porcentaje de representación de 3.9% (3) para las edades de 24, 26, 27, 28, 30 y

37 años; un porcentaje de representación de 2.6 (2) para las edades de 22, 23, 29, 35, 36, 41, 44 y 46 años y; un porcentaje de representación final de 1.3% (1) para las edades de 34, 38, 40, 43, 48, 50, 51, 52, 56, 58 y 59 años de edad.

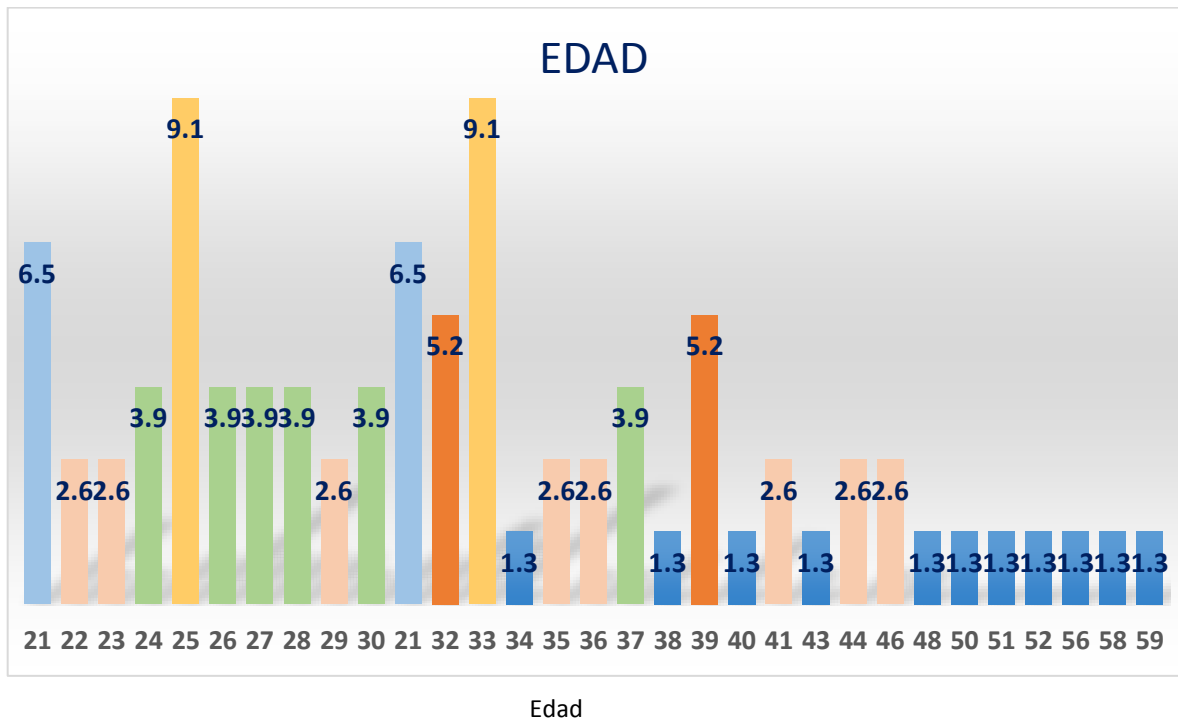


Figura 4. Distribución de la muestra por edad

Categorías Diagnósticas de Satisfacción Laboral General

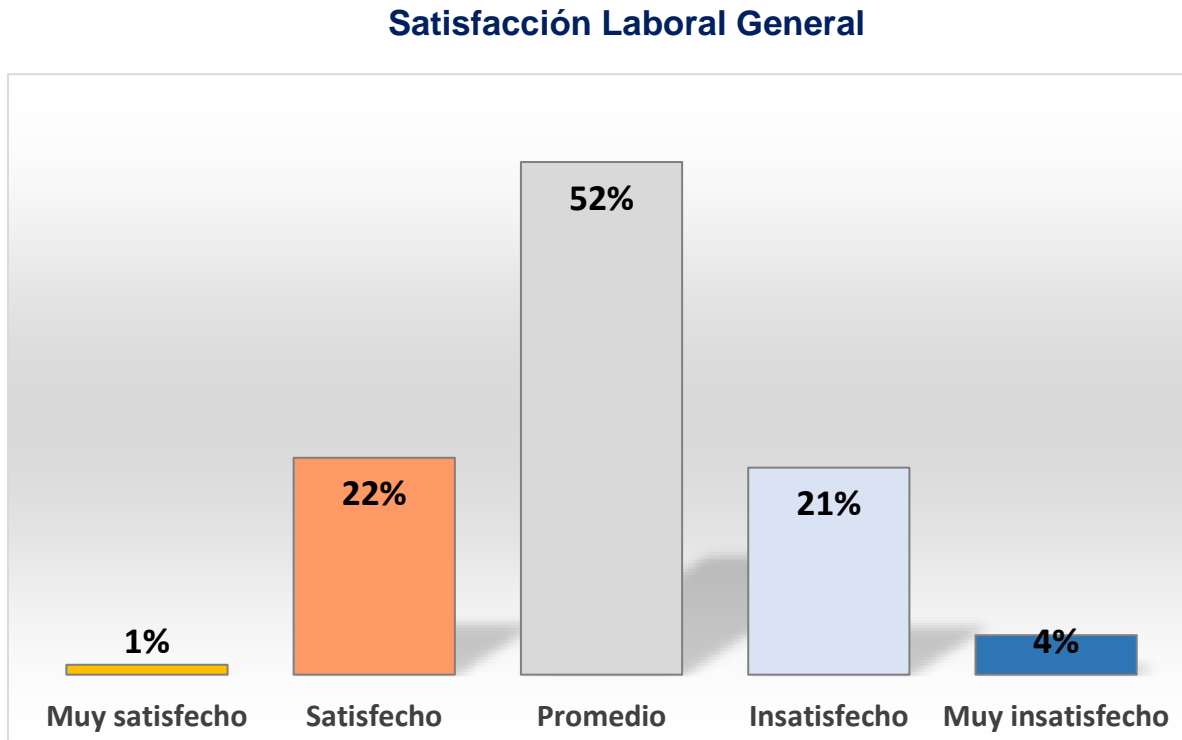


Figura 5. En el total de la muestra se puede observar que el 52% de los capacitadores obtuvo un nivel de satisfacción laboral Promedio, siendo éste el mayor porcentaje obtenido, mientras que el menor porcentaje fue de 1% correspondiente a la categoría de Muy Insatisfecho lo que significa que sólo una proporción mínima obtuvo un resultado de satisfacción muy por debajo de lo esperado.

Categorías Diagnósticas en el Factor I

Significación de la Tarea

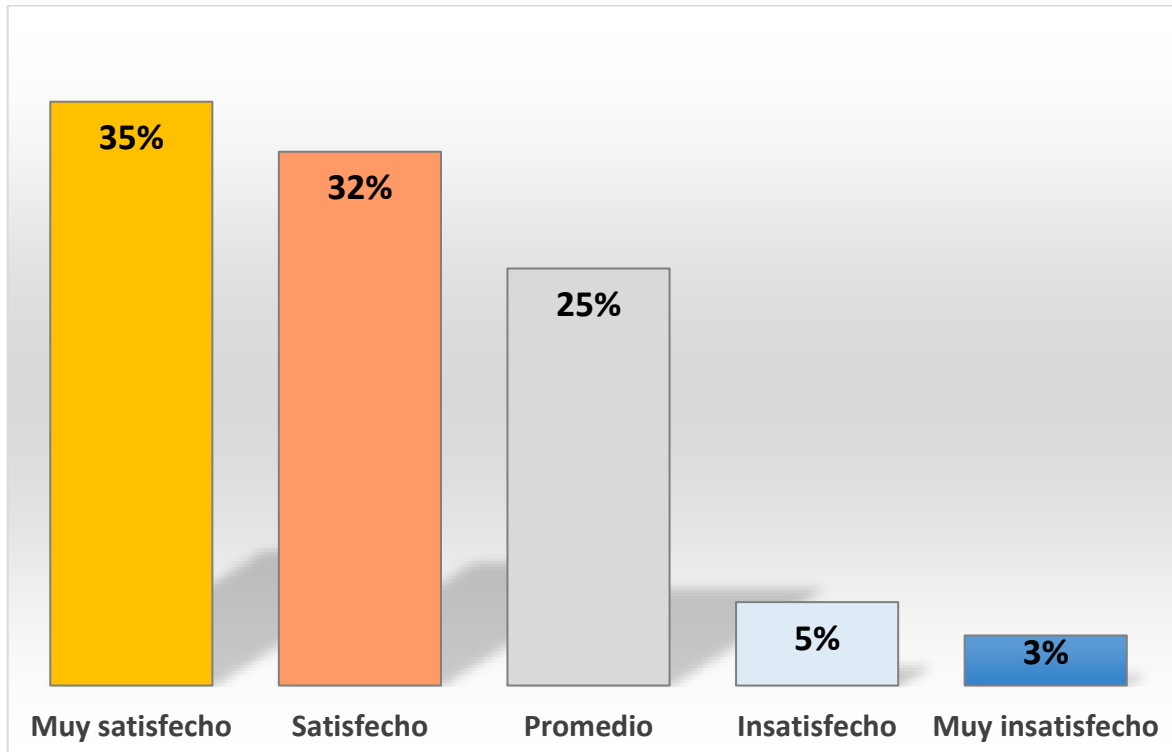


Figura 6. Se observa que en este Factor el 67% del total de la muestra obtuvo un nivel de satisfacción correspondiente a las categorías de Satisfecho y Muy Satisfecho y, el menor porcentaje obtenido fue de 3% correspondiente a la categoría Muy Insatisfecho, por lo que este porcentaje de capacitadores se encuentra muy descontento en cuanto a la Significación de actividad laboral.

Categorías Diagnósticas en el Factor II

Condiciones de Trabajo

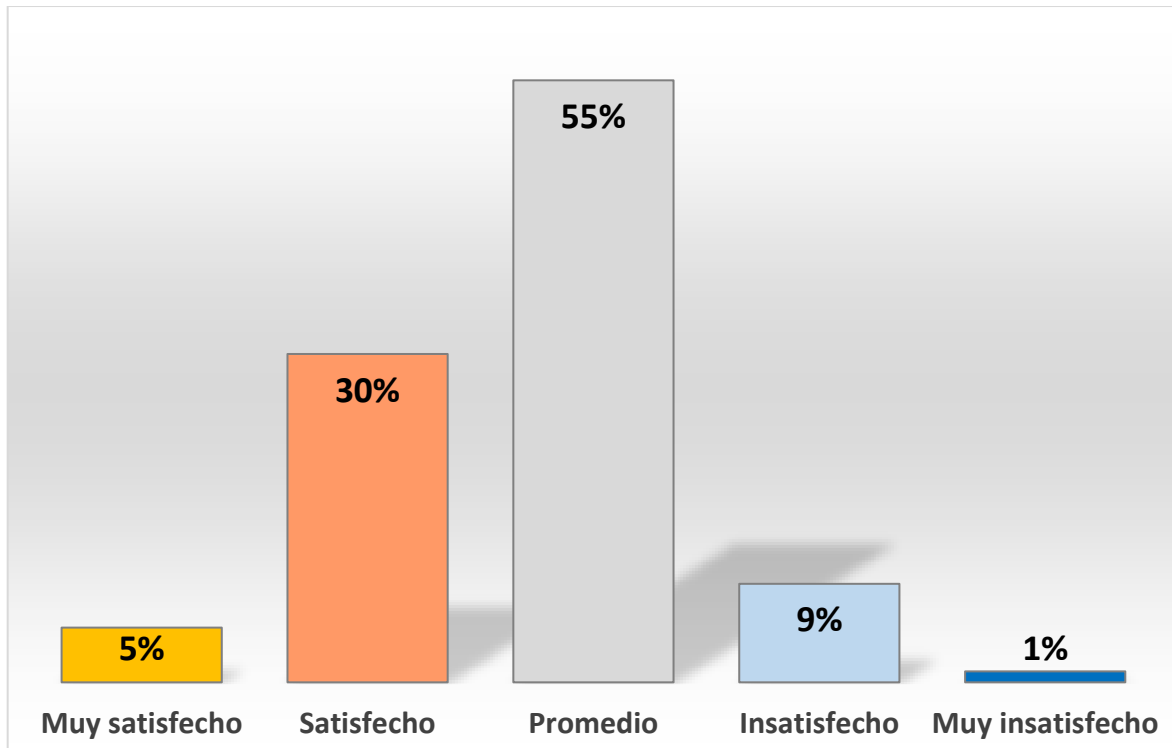


Figura 7. Se aprecia que del total de la muestra el mayor porcentaje en este Factor obtuvo un 55% que corresponde a un nivel de satisfacción laboral Promedio y, el menor porcentaje obtenido fue de 1% que significa que este porcentaje de la muestra se encontró Muy Insatisfecho con las Condiciones de trabajo.

Categorías Diagnósticas en el Factor III

Reconocimiento Personal y/o Social

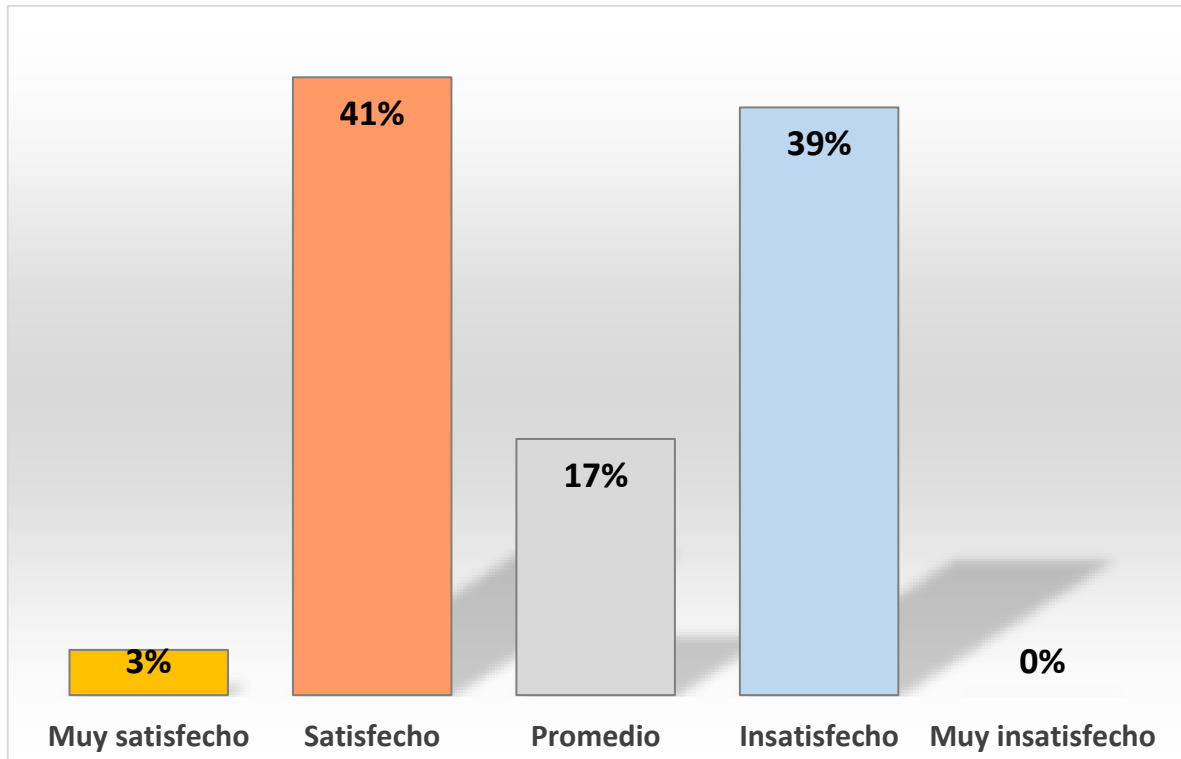


Figura 8. Se observa que del total de la muestra el mayor porcentaje en este Factor alcanzó un 41% que corresponde a la Categoría Diagnóstica de Satisfecho, mientras que el menor porcentaje conseguido fue de 0% que significa que no existe ningún trabajador que alcance el nivel de Muy Insatisfecho en cuanto al Reconocimiento personal y/o social generado por el trabajo.

Categorías Diagnósticas en el Factor IV

Beneficios Económicos

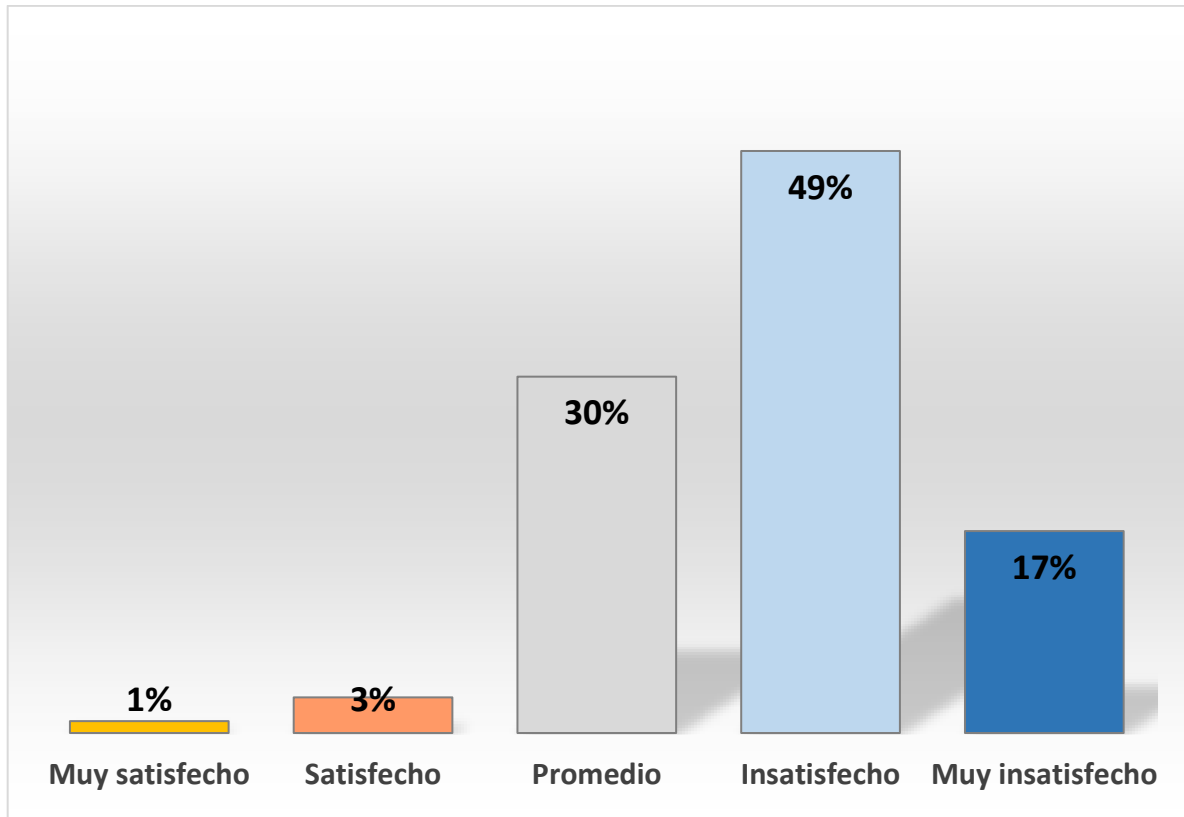


Figura 9. Del total de la muestra el más alto porcentaje en este Factor alcanzó un 49% que corresponde a un nivel de satisfacción laboral calificado como Insatisfecho y, el menor porcentaje obtenido fue de 1% que significa que sólo este porcentaje se encuentra Muy satisfecho en cuanto a los beneficios económicos percibidos.

4.3 Análisis y discusión de resultados

De acuerdo con la investigación realizada, el 52% de los capacitadores del centro de contacto de Ate presenta un nivel de Satisfacción laboral general Promedio tal como se muestra en la figura N° 2, este resultado indica que existen elementos que producen satisfacción laboral pero, a la vez, hay otros elementos que generan también insatisfacción hacia el trabajo. Sobre la descripción de esta categoría **Palma (2005)** menciona “El nivel Promedio revela presencia de sentimientos ambivalentes hacia el trabajo que afectan la actitud hacia el trabajo en cuyo caso conviene confrontar ideas o posiciones hacia el trabajo a fin de reorientar la disposición hacia la actividad laboral” (p.31).

Estos resultados coinciden con los obtenidos en la investigación Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica, de la UPCH, donde la satisfacción laboral global obtuvo un resultado de *Regular*, que equivale a un resultado Promedio y el cual refleja que los docentes no se encontraron totalmente satisfechos con algunos aspectos como: ambiente físico, remuneración no equitativa, materiales de trabajo, tensión laboral, etc.; dentro de su ejercicio laboral.

En cuanto a los niveles o categorías obtenidas por cada factor, la figura N° 3 muestra que el Factor I: Significación de la Tarea, alcanzó los niveles más altos de satisfacción con 35% y 32% de representatividad en las categorías Muy satisfecho y Satisfecho, respectivamente. Alcanzar estos niveles indica que el trabajo tiene significación para los empleados, especialmente en determinados aspectos. Sobre este punto según indica **Herzberg**, en su teoría de la Motivación e Higiene, que el Factor I estaría relacionado con el trabajo en sí mismo y este aspecto es considerado como un factor motivacional, intrínseco y por ende capaz de generar e incrementar la satisfacción laboral.

Sobre el Factor II, Condiciones de Trabajo, la figura N°4 muestra que el 35% de los capacitadores se encuentra entre Muy Satisfecho y Satisfecho acerca

de las condiciones laborales que experimentan sin embargo, a su vez, el 55% de la muestra obtuvo un nivel Promedio de satisfacción sobre este factor deduciéndose entonces que más de la mitad de los capacitadores se encuentra medianamente satisfecho con las condiciones en la que desempeñan sus labores. Al respecto **Palma (2005)** refiere que obtener un nivel Promedio en el Factor Condiciones de Trabajo revela que los elementos físicos, normas, políticas, la relación con la autoridad, etc. no necesariamente ejercen una influencia positiva en la disposición al trabajo por lo que se requeriría evaluar y realizar ajustes de estos aspectos con el fin de incrementar la satisfacción.

Los resultados de este Factor se relacionan con los resultados obtenidos en la investigación Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una entidad pública de Lima Metropolitana, en la que la dimensión pertenencia del compromiso organizacional se relaciona parcialmente con la dimensión condiciones de trabajo dado que se observa que en la muestra, de la presente investigación, existe un elevado nivel de significación, identificación y compromiso con el rol y las tareas que se desempeñan sin embargo esto se relaciona, sólo de cierto manera, con el nivel de satisfacción de las condiciones de trabajo.

Corresponde recordar que el Factor II sería considerado como un factor higiénico dentro de la teoría de Motivación e Higiene siendo así un factor extrínseco que en sí mismo no incrementa la satisfacción laboral pero a través de la presencia de determinados elementos como: adecuado horario de trabajo, determinadas condiciones físicas y aspectos considerados como cómodos, la insatisfacción es minimizada.

En cuanto al Factor III, Reconocimiento Personal y/o Social, el 41% de la muestra alcanzó un nivel de Satisfecho y, a su vez, muy cercano en cuanto al resultado, el 39% de la muestra obtuvo un nivel de Insatisfecho, tal cual se aprecia en la Figura N°5. Los resultados dejan ver que se encuentran dos posiciones

diferentes en cuanto a la percepción de este factor donde una parte de los capacitadores se consideran satisfechos y otra parte, similar en tamaño, se encuentra insatisfecho. Por otro lado, cabe indicar que, este factor estaría relacionado con aspectos que para los capacitadores son de relevancia, relacionados con sus valores propios y, según la teoría de la Discrepancia de **Locke (1968)**, existe satisfacción laboral cuando el trabajador considera que en la actividad laboral puede poner en práctica los valores propios y éstos le ayudan a cubrir sus intereses y necesidades.

Sobre el Factor IV, Beneficios Económicos, la figura N° 6 indica que el 49% de los capacitadores se encuentran Insatisfechos y el 17% de ellos se encuentran Muy Insatisfechos en lo relacionado a este aspecto. Obtener este resultado indica la percepción de insuficiencia en la retribución asociada a sentimientos de malestar e inconformidad de parte de los capacitadores.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en la investigación Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Caba en la que los funcionarios obtuvieron un nivel de satisfacción baja en la dimensión salario/sueldo señalando inconformidad por la remuneración percibida, considerándola insuficiente con respecto a las tareas que realizan y a la carga laboral en general.

Adicionalmente cabe mencionar sobre este factor, lo indicado por **Lawler (1973)** quien indica que la satisfacción laboral es el resultado de la percepción de la realidad del trabajador (no la realidad en sí) y de la comparación de lo que el trabajador considere equitativo sobre lo que le corresponde recibir, a modo de retribución, versus la contribución que él realizó.

4.4 Conclusiones

- El nivel de satisfacción general es Promedio en el 52% de los capacitadores del centro de contacto en el distrito de Ate.
- En el Factor I, Significación de la Tarea, se refleja un nivel entre Muy Satisfecho y Satisfecho en el 67% de los capacitadores.
- Por otro lado, en el Factor II, Condiciones de Trabajo, se obtiene un nivel Promedio en el 55% de los capacitadores.
- En el Factor III, Reconocimiento Personal y/o Social, el 41% de los capacitadores alcanza un nivel de Satisfecho.
- Mientras que en el Factor IV, Beneficios Económicos, el 49% de los capacitadores muestra el nivel de Insatisfecho.

4.5 Recomendaciones

- Realizar una jornada de Integración que promueva las relaciones interpersonales entre capacitadores.
- Desarrollar un taller de refuerzo de habilidades psicopedagógicas que optimice el desempeño en aula de los capacitadores.
- Establecer el procedimiento de cumplimiento regular de auditorías en aula que permitan verificar el contar con adecuadas condiciones y materiales de trabajo para los capacitadores.
- Establecer una política de reconocimiento mensual que recompense y motive a los trabajadores con más alto desempeño y mejores resultados.

- Informar acerca de los beneficios laborales, remunerativos y no remunerativos, que la empresa a través de capacitaciones.

CAPITULO V

PROGRAMA DE INTERVENCION

5.1 Denominación del programa

“Programa de mejora de la satisfacción laboral aplicada a capacitadores”

5.2 Justificación del problema

El presente programa de intervención permitirá tomar acciones que eleven el nivel de la satisfacción de los capacitadores del centro de contacto en las áreas que lo necesiten según el diagnóstico realizado, ayudándoles a su desarrollo personal-laboral y por ende, en mejora de la productividad de la compañía.

5.3 Objetivos

Objetivo General

Incrementar la satisfacción laboral de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate.

Objetivos Específicos

- Optimizar las interrelaciones laborales e interacción entre los capacitadores como compañeros de trabajo.
- Reforzar y desarrollar habilidades psicopedagógicas que optimicen el desempeño de los capacitadores.
- Verificar el cumplimiento de condiciones y materiales de trabajo adecuados para el óptimo desempeño de los capacitadores.

- Reconocer justa y oportunamente el desempeño destacado de los capacitadores generando así una mayor satisfacción hacia el trabajo.
- Dar a conocer a los capacitadores los diferentes tipos de beneficios que poseen y su adecuado uso.

5.4 Destinatarios

Los destinatarios del programa son 100 capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate quienes son los responsables de la inducción y capacitación teórica-práctica de los nuevos trabajadores que ingresan a la organización como asesores telefónicos.

5.5 Metodología

El plan de intervención se hará efectivo a través de las siguientes actividades:

- **Jornada de integración:** La jornada se realizará en un centro de recreación, fuera de la Empresa durante en 1 día completo con la participación de todos los capacitadores del área al igual que los supervisores, coordinadores y jefe de capacitación. Se utilizarán técnicas grupales, técnicas de reflexión y discusión, entre otros.
- **Taller de refuerzo de habilidades Psicopedagógicas:** Esta actividad reforzará las habilidades de enseñanza y manejo de aula de los capacitadores. Se realizará durante 3 días de 4 horas cada día. El taller tendrá una duración total de 12 horas y se realizará en 6 grupos de capacitadores para abarcar el total de la población.
- **Procedimiento Interno de Auditoría:** Se formulará un procedimiento y check list interno que establezca el cumplimiento de auditorías y permita verificar que cada capacitación se realice en condiciones adecuadas y los

capacitadores cuenten con todos los materiales de trabajo. Tras su aprobación se comunicará el procedimiento a cumplir en una reunión general.

- **Política de Reconocimiento:** Se elaborará una política que regularice, ordene y formalice el procedimiento de reconocimiento al desempeño de los capacitadores. Tras su presentación y aprobación se realizará la difusión de la nueva política a través de una reunión informativa de 20 minutos. Se realizarán 4 reuniones para abarcar a toda la población. Finalmente, a través de un POE (procedimiento operativo estandarizado) se publicarán los alcances de la política en la intranet de la empresa.
- **Capacitación de Beneficios Laborales:** Se realizará una capacitación informativa sobre los beneficios, remunerativos y no remunerativos, con que cuenta la empresa. Cada capacitación tendrá una duración de 90 minutos. Se realizarán 5 sesiones de 20 asistentes en promedio.

5.6 Instrumentos y recursos

Instrumentos

- Test: Estilos de aprendizaje
- Videos

Recursos

- Espacio físico (sala)
- Sillas
- Proyector
- Computadora
- Dispositivo de almacenamiento
- Diapositivas
- Pizarra

- Plumones
- Papelógrafos
- Hojas

5.7 Cronograma

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Programa de Reconocimiento Mensual																									
Revisión de indicadores y objetivos del puesto	■	■	■																						
Elaboración de la propuesta				■	■																				
Validación y acuerdos finales con la gerencia						■																			
Correcciones y ajustes finales							■																		
Presentación del programa a los beneficiarios								■	■																
Capacitación de beneficios laborales																									
Preparación de la capacitación								■	■																
Realización del Taller										■	■	■													
Jornada de Integración																									
Cotización del lugar de la jornada y recursos a usar				■	■	■	■	■	■																
Organización de los temas a trabajar									■	■															
Elaboración de la rutina de jornada									■	■	■														
Validación y acuerdos finales con la gerencia												■													
Realización de la jornada de Integración													■												
Taller de refuerzo de habilidades Psicopedagógicas																									
Preparación del Taller													■		■	■									
Realización del Taller																		■	■	■	■	■	■	■	■
Procedimiento Interno de Auditoría																									
Formulación del procedimiento interno			■																						
Validación con la jefatura y correcciones finales				■																					
Presentación del procedimiento						■																			

Leyenda:



Actividad se realizará en doble turno (mañana y tarde)

SESIÓN 1

Integrándonos

Objetivo: Optimizar las interrelaciones laborales e interacción entre los capacitadores como compañeros de trabajo.

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Presentación inicial y bienvenida	Presentar la jornada de integración a los participantes y los objetivos de la misma.	-Bienvenida del jefe de capacitación. -Presentación del equipo de trabajo. -Presentación de objetivos de la jornada.	-Micrófono -Equipo de sonido	15 min
Dinámica de formación de equipos	Organizar a los participantes en equipos de trabajo.	-Ejecución de la dinámica: "Sonidos de animales". A los participantes se le asignará el nombre de un animal y tras una señal, cada uno emitirá el sonido del animal que le corresponde. Luego buscarán su semejante y se forman los grupos. -Se realiza la distribución de 6 equipos con un guía asignado por equipo.	-Espacio abierto -Música de fondo	10 min
Dinámica de presentación: ¿Quién soy y cuál es mi pasatiempo favorito?	-Propiciar la interacción y el conocerse entre participantes -Contribuir a que se establezca un grato ambiente de trabajo e interacción.	Cada participante por equipo se presentará a sí mismo y hará una mímica de una actividad que le gusta realizar. Los demás miembros deberán adivinar la actividad; luego el participante dará mayor detalle de cuáles son sus pasatiempos favoritos.	-Espacio abierto -Música de fondo	30 min
Realización de collage: Trabajo en equipo	Indagar sobre las concepciones de los capacitadores del Trabajo en Equipo	-Indicación de la consigna para realizar el ejercicio. -Formación de subgrupos. -Entrega de periódicos, revistas y material para elaborar un collage donde expresen lo que para ellos viene a ser el Trabajo en Equipo. -Exposición de las representaciones por subgrupos	-Revistas -Periódicos -Tijeras -Hojas -Goma -Plumones	35 min

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
-Retroalimentación -Orientación -Reflexión	-Retroalimentar al equipo tomando como punto de partida las respuestas halladas. -Orientar acerca de cuáles son las acciones más aplicables para trabajar en equipo.	-Exposición práctica sobre el tema: Trabajo en equipo. -Mención de casuística frecuente dentro del área de capacitación. -Recomendaciones sobre cómo manejar las situaciones y problemas más frecuentes del día a día -Cierre de sesión con un intercambio de abrazos.	Música de fondo	20min
Descanso 20 min				
Dinámica de formación de equipos	Organizar a los participantes en equipos de trabajo.	-Ejecución de la dinámica: "Mes de mi cumpleaños". Los participantes se organizarán en grupos en base al mes de nacimiento. -Se realiza la distribución de 6 equipos con un guía asignado por equipo.	-Espacio abierto -Música de fondo	10 min
Dinámica de integración	Aprender a confiar entre compañeros	-Agrupación por pares. -Luego de vendar a uno de los miembros, el otro deberá guiarlo por un circuito determinado. -Se realiza intercambio de guía de modo que cada uno experimenta tanto el rol de guía como el de ciego.	-Pañoletas	30 min
Reflexión	Reflexionar sobre la situación experimentada.	-Preguntas y reflexión sobre cómo se sintieron durante la actividad tanto como guías y como ciegos.	Música de fondo	10 min
Exposición del tema: Expandiendo límites y "confiando"	Identificar de qué forma podemos confiar y cooperar entre compañeros	-Desarrollo del tema: Se comparte la visión de que un equipo con integrantes distanciados afectan los resultados propios y conjuntos.	Gráficos de apoyo	25 min

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Intercambio	Fortalecer los vínculos y confianza entre los participantes	-Cada cual agradece a su par por haberlo guiado y se entregan un abrazo final.	Música de fondo	45 min
Almuerzo 1h 30 min				
Dinámica de formación de equipos	Organizar a los participantes en equipos de trabajo.	-Ejecución de la dinámica: ¿Cuánto calzo? Los participantes se organizarán en grupos en base a las tallas de sus zapatos. -Se realiza la distribución de 6 equipos con un guía asignado por equipo.	-Espacio abierto -Música de fondo	10 min
Dinámica de integración	-Valorar las cualidades de los compañeros -Aprender a dar y recibir comentarios positivos	-Se explica en qué consiste la dinámica. -Se pega en la espalda de cada uno un papel en blanco. -Desplazamiento realizando inscripciones de cualidades y comentarios positivos.	- Hojas -Plumones -Alfileres	25 min
-Retroalimentación -Reflexión	-Reflexionar sobre cómo se sintió cada uno al finalizar la dinámica. -Retroalimentar sobre la importancia de resaltar las cualidades positivas sobre las negativas.	-Lectura de los comentarios y cualidades que cada uno recibió. -Diálogo libre sobre cómo se sintió cada uno y el equipo en general.	Música de fondo	20 min
Vídeo: La importancia de ser capacitador	-Valorar las cualidades y habilidades propias así como las del resto en el rol de capacitador.	-Presentación del video: "La importancia de ser capacitador".	-Vídeo -Micrófono -Sala	10 min
Diálogo abierto	-Dialogar sobre la importancia del rol de capacitador. -Reflexionar acerca de lo importante de realizar comentarios positivos.	-Reflexión, opiniones y conclusiones sobre el vídeo.	-Micrófono -Sala	15 min
Descanso 10 min				

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Cierre y reflexión final	Generar un espacio de reflexión acerca del taller mismo.	<ul style="list-style-type: none"> -Resumen de las diferentes actividades y dinámicas realizadas. -Ronda de preguntas abiertas sobre cómo se sintieron los participantes, qué aprendieron, qué acciones pondrán en práctica. -Recomendaciones finales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Música de fondo -Micrófono 	15 min
Actividades al aire libre	Propiciar un tiempo de libre esparcimiento e interacción entre los trabajadores	-Se da libertad a los participantes para practicar deportes, caminar o conversar de manera libre en el campus	<ul style="list-style-type: none"> -Música de fondo -Pelotas 	75 min

SESIÓN 2

Desarrollando mis Habilidades

Objetivo: Reforzar y desarrollar habilidades psicopedagógicas que optimicen el desempeño de los capacitadores.

Día 1

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Presentación inicial y bienvenida	Presentar el taller a los participantes y los objetivos del mismo.	-Bienvenida del gerente de Gestión del Talento. -Presentación de los objetivos del taller. -Dinámica de presentación: "La pelota que pregunta"	-Salón -Sillas -Pelota	45 min
Exposición de los resultados e indicadores del área	Dar a conocer los resultados e indicadores del área durante el último año de trabajo	Revisión de los resultados obtenidos en el área: Porcentaje de aprobación, deserción y absentismo durante las capacitaciones.	-Salón -Sillas -Diapositivas -Proyector	45 min
-Agrupación por equipos de trabajo -Reflexión	Concientizar sobre la necesidad de optimizar los resultados a través del esfuerzo personal y trabajo en equipo	-Lluvia de ideas por equipos de trabajo sobre acciones propuestas de mejora. -Exposición por equipos. -Reflexión, conclusiones y compromisos.	-Salón -Sillas -Papelotes -Plumones	40 min
Descanso 20 min				
Video introductorio al tema y diálogo sobre el mensaje del material audio visual	Reflexionar sobre la importancia de desarrollar una adecuada Comunicación a todo nivel	- Presentación del video: "No me entiende" https://www.youtube.com/watch?v=K9ARGMt4f80 - Reflexión y diálogo sobre lo importante que es la comunicación y los obstáculos más comunes alrededor de ella.	-Video -Salón - Sillas	10 min

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Desarrollo del tema: Comunicación Efectiva	Desarrollar la habilidad para transmitir opiniones, intercambiar ideas en forma clara y abierta, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.	-La Comunicación Efectiva: elementos, tipos, obstáculos frecuentes. Técnicas de comunicación y habilidades necesarias para la comunicación. -Participación de los asistentes a través de preguntas, respuestas y referir experiencias propias.	-Salón -Sillas -Diapositivas -Proyector	45min
Trabajo en pares	- Dialogar en pares sobre las técnicas y habilidades de comunicación más aplicables en el contexto del área. -Reflexionar sobre lo aprendido	-Diálogo en pares sobre el tema: ¿Cuáles son los obstáculos de comunicación más frecuentes en el trabajo?, ¿Cuáles son las habilidades de comunicación con las que cuenta cada uno y cuáles requieren ser reforzadas?, ¿Qué técnicas de comunicación son más fáciles de aplicar en el contexto laboral?	-Hojas -Lapiceros -Música de fondo	20 min
-Preguntas abiertas -Recomendaciones finales	-Esclarecer dudas de los participantes. -Identificar situaciones y comportamientos específicos en los cuales aplicar Comunicación efectiva	-Absolver preguntas sobre el tema -Realización de preguntas específicas sobre cómo aplicar lo aprendido en las situaciones más frecuentes de trabajo. -Recomendaciones finales.	-Salón -Sillas -Pizarra -Plumón	15 min

Día 2

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Auto aplicación de Test: Estilos de aprendizaje	- Desarrollar interés en el tema -Reconocer cuál es el estilo propio de aprender de cada uno	-Desarrollo del Test: Estilos de Aprendizaje e identificación del estilo propio de aprendizaje de cada participante. -Corrección en conjunto (autocorrección) del test.	-Salón -Sillas -Test -Lapiceros	25 min
Explicación del tema: Estilos de aprendizaje Andragogía	-Conocer cuáles son los diferentes estilos de aprendizaje y cómo aprenden los adultos	-Exposición del tema: Estilos de Aprendizaje (visual, auditivo, kinestésico). Cómo capacitar considerando los diferentes estilos. -Relación del tema, Estilos de Aprendizaje, con la Andragogía y sus principios.	-Salón -Sillas -Diapositivas -Proyector	55 min
-Análisis de casos en grupos de trabajo. -Retroalimentación -Reflexiones finales	-Analizar cómo resolver casos frecuentes aplicando lo aprendido	-Agrupación por equipos. -Análisis de casos acerca de cómo aplicar la andragogía y sus principios considerando los diferentes estilos de aprendizaje. -Exposición de resultados y conclusiones por grupo. -Retroalimentación y reflexiones finales.	-Salón -Sillas -Papelotes -Plumones	30 min
Descanso 20 min				
Dinámica: Cuéntame una historia	- Identificar el orden y organización en una exposición o relato	-Distribución en subgrupos de 5 personas. -Narración de cada miembro de un cuento o historia breve. -Reflexión y comentarios previos al tema.	-Salón -Sillas -Música de fondo	15 min

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Exposición del tema: Estructuración de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a estructurar correctamente los diferentes contenidos e información. - Entrenar en el uso de nuevas metodologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición del tema: Estructuración de contenidos. - Optimizar el inicio, desarrollo y conclusiones de los temas en una sesión. - Alternar la enseñanza teórica con la práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Salón -Sillas -Diapositivas -Proyector 	75 min
<ul style="list-style-type: none"> -Práctica de lo aprendido -Retroalimentación -Aclaración de dudas 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a la práctica lo aprendido de manera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Distribución en subgrupos de 5 personas. -Asignación de temas para organizarlos y exponerlos conforme a la metodología aprendida. -Aclaración de preguntas y retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> -Salón -Sillas -Papelotes -Plumones 	30 min

Día 3

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Dinámica de inicio	<ul style="list-style-type: none"> -Captar la atención de los participantes. -Enseñar a aplicar una dinámica que mantenga activo al público y fomente la interacción. 	-Explicación y ejecución de la dinámica: "El sol brilla en...", la cual consiste en que los participantes se encuentren de pie en círculo, atentos e intercambien de lugar ante la indicación: El sol brilla en todos los que llevan algo blanco, por ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> -Salón -Sillas 	10 min
Presentación del tema: Habilidades Lúdicas	-Desarrollar habilidades lúdicas que optimicen su desempeño en el aula.	-Presentación teórica y, especialmente práctica, del tema: Habilidades lúdicas. Cómo captar la atención. La diversión como principio de facilitación. Aprendizaje de dinámicas (de inicio, energía, cierre).	<ul style="list-style-type: none"> -Salón -Sillas -Diapositivas -Proyector 	85 min
<ul style="list-style-type: none"> -Preguntas abiertas -Reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> -Esclarecer dudas sobre el tema -Reflexionar sobre la importancia de aplicar estrategias lúdicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Rueda de preguntas y respuestas -Reflexión y comentarios finales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Salón -Sillas -Música de fondo 	15 min
Descanso 10 min				
Evaluación Retroalimentación	-Evaluar lo aprendido durante el taller teórico-práctico.	<ul style="list-style-type: none"> -Exposición por grupos de 3 del tema elegido previamente, aplicando lo aprendido durante el taller. -Se realiza calificación y retroalimentación inmediata a cada participante y al equipo mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diapositivas -Proyector -Salón -Videos -Dinámicas 	100 min
Cierre del Taller	-Reflexionar sobre las estrategias aprendidas en el taller así como el tiempo compartido entre compañeros.	-Reflexiones y recomendaciones finales	<ul style="list-style-type: none"> -Salón -Sillas -Música de fondo 	65 min

1. Objetivo

Verificar el cumplimiento de condiciones y materiales de trabajo adecuados para el óptimo desempeño de los capacitadores.

2. Responsables

Jefe de capacitación, coordinadores y supervisores de capacitación.

3. Procedimiento

- Durante el desarrollo de toda capacitación, ésta recibirá por lo menos una visita para verificar las condiciones del proceso y los materiales con los que se cuenta.
- El auditor interno completará un check list en base a lo observado y lo entregará al analista del área.
- El analista recopilará la información semanalmente y compartirá las observaciones, falencias e información general con el jefe de capacitación, los coordinadores y supervisores.
- En los casos que requieran intervención inmediata por contar con condiciones por debajo de lo esperado o falta de materiales, el auditor interno gestionará dar la solución más óptima en el plazo más corto.

4. Periodicidad

Toda capacitación que tenga duración de 3 días a más será auditada por lo menos una vez durante su desarrollo.

POE DE “POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO”	N° de Pág.: 1/2
	POE-GT-001
	Área: Gestión del Talento
PROCEDIMIENTO	

1. Objetivo

Reconocer justa y oportunamente el desempeño destacado de los capacitadores generando así una mayor satisfacción hacia el trabajo.

2. Alcances

- Dirigido a todos los capacitadores del centro de contacto.
- Se podrá reconocer mensualmente a 1 capacitador, por equipo de supervisión, siempre que obtenga los indicadores mínimos requeridos.
- Los indicadores a considerar en el cálculo de lista de mérito del reconocimiento mensual son: Porcentaje de aprobación en aula, porcentaje de deserción en aula.
- El porcentaje requerido del indicador aprobación es de 80%. Esto implica que, como mínimo, el 80% de asistentes a cada capacitación debe obtener una nota aprobatoria al finalizar el proceso.
- El porcentaje requerido del indicador deserción es 20%, lo cual significa que, como máximo, el 20% de asistentes a cada capacitación puede desertar luego de iniciado el proceso.
- Los trabajadores con más de 15 minutos de tardanzas injustificadas al mes no podrán participar del programa de reconocimiento.
- Los capacitadores que hayan sido amonestados durante el último mes previo al reconocimiento no podrán participar.

• Preparado por:	• Revisado por:	• Aprobado por:	• Fecha de Creación:
Ana Cecilia Tarrillo	Jefe de Capacitación	Gerente de GTH	30/03/2017

POE DE “ POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO ”	N° de Pág.: 2/2
	POE-GT-001
	Área: Gestión del Talento
PROCEDIMIENTO	

3. Responsables

Gestión del Talento, jefe de capacitación, coordinadores y supervisores de capacitación.

4. Procedimiento

- Al finalizar el mes, el analista del área calculará los indicadores obtenidos por cada capacitador. A su vez obtendrá los registros de asistencia para el cruce correspondiente. La información obtenida será validada por el jefe de capacitación.
- Durante cada reunión mensual se premiará de manera pública a los trabajadores con más alto desempeño.
- Los trabajadores recibirán un diploma de felicitación y una insignia que portarán en su uniforme y que hará visible el reconocimiento obtenido.
- Se publicará en la intranet la foto y una breve reseña de los trabajadores destacados mensualmente.

5. Periodicidad

El reconocimiento al desempeño se realizará mensualmente, dentro de los primeros 5 días luego de finalizado el mes de trabajo.

Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Creación:
Ana Cecilia Tarrillo	Jefe de Capacitación	Gerente de GTH	30/03/2017

SESIÓN N° 3

Conoce tus Beneficios

Objetivo: Dar a conocer a los capacitadores los diferentes tipos de beneficios que poseen y su adecuado uso.

Actividades	Objetivos	Metodología	Recursos	Tiempo
Preguntas a los participantes de manera aleatoria	Identificar cuán informado está cada uno de los beneficios que goza como trabajador	-Realización de preguntas sobre qué beneficios conocen los asistentes, qué beneficios utilizan de manera más frecuente y cuáles no. -Aclaraciones y respuestas a las dudas de las consultas de los participantes.	- Salón - 20 Sillas	10min
Exposición sobre los beneficios laborales: Remunerativos y no remunerativos	Dar a conocer las diferentes clases de beneficios que el trabajador tiene.	-Conoce tus Beneficios: Clases de beneficios (legales, académicos, alimentos, confraternidad, otros) -Uso adecuado de los beneficios; uso propio, uso familiar.	-Diapositivas -Proyector -Salón - 20 Sillas	55min
-Vídeo -Diálogo abierto	Reflexionar sobre los beneficios con los que se cuentan y su uso	-Presentación del video: "Disfruto mis beneficios". -Reflexión sobre el uso y aprovechamiento de los beneficios. -Preguntas y respuestas, revisión de consultas particulares.	-Vídeo -Proyector -Salón - 20 Sillas	25 min

Referencias Bibliográficas

- Alexander, J., Litchenstein, R., Joo, H. & Ullman, E. (1998) A Causal Model of Voluntary Turnover Among Nursing Personnel in Long-Term Psychiatric Settings. *Research in Nursing & Health*, 1998, 21, 415–427
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., Sáenz, I. (2013). *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (tesis de maestría). De la base de datos de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
- Alonso, P. (2008). *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*. Scientific Electronic Library Online. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lang=en
- Baltazar, A. (2016). *Relación entre el Núcleo de Auto evaluación y la Satisfacción Laboral*. De la base de datos de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7170>
- Benedito, M., Bonavia, T., Llinares, M. (2008). *Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral*. *Revista colombiana de psicología*. Recuperado de <file:///C:/Users/Israel/Downloads/Dialnet-RelacionEntreLasPrioridadesDeValorYLaSatisfaccionL-3244713.pdf>
- Berrios, M., Augusto, J. y Aguilar, M. (2006). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962006000200006

- Bravo, J. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto post-fusión de una empresa industrial de Lima*. Tesis de licenciatura. De la base de datos de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6580>
- C.F. Coetzer & S. Rothmann (s.f) Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. *Southern African Business Review* Volume 11 Number 3
- Celis, Martha. (2015) *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de una entidad pública de Lima Metropolitana*.
- Chiang, M., Salazar, M., Martín M., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos Universum v.23 n.2 Talca Recuperado de [://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004)
- Chiang, M., Martín J. y Nuñez, A. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2010
- Chiang, M., Salazar, M., Martín M. y Nuñez, A. (2011). *Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*. *Salud de los trabajadores* Volumen 19, Número 1.
- Del Toro, J., Salazar, M., Gómez, J., (2011) *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería*. Clío América. Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 204 – 227.

- Edery, D. (08 de julio de 2015). Sector de centros de contacto facturan \$500 millones al año. La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/>
- Ferrero, J. (2011). Estudio de Satisfacción Laboral de los Yeseros (tesis de licenciatura). De la base de datos de <https://riunet.upv.es/handle/10251/12333>
- Gamero Burón, C. (2003). Análisis Económico de la Satisfacción Laboral. Análisis Económico de Satisfacción Laboral.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R. Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos (12a ed.) McGraw-Hill Interamericana. México D.F. 2006
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006). Metodología de la Investigación (6ta ed.). Mc Hill, México D.F. 2014
- Hospinal, S. (2014) *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en el área de producción de FYD Inversiones S.A.C.* (tesis de maestría). De la base de datos de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>
- Locke, E. (1968). What is job Satisfaction? Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irvin Herzberg. Revista Universidad EAFIT. Medellín, Colombia

Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en Contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. Recuperado de http://www.uv.es/meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF

Montoya, Juan (2015) *Evaluación de la satisfacción laboral y valor percibido por el empleado en la cámara de comercio de Santa Rosa de Caba*. De la base de datos de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/5655>

Morlote, N., Celiseo, R. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 2004

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú.

Olivares J, Quintana M, Matta C, Choy J, Ronquillo W, Maldonado M. (2006) *Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica*. *Revista Estomatología Herediana*. De la base de datos de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421539345005>

Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional* (8a ed.) Prentice Hall, México.

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). Pearson Educación, México https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA63&dq=satisfaccion+laboral&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral&f=false

Shaikh, A., Bhutto, N., Mailo, Q. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3 No. 7

Vilán, V. Persona, Sociedad y Ley. Centro de Estudios Judiciales, España 1992
https://books.google.com.pe/books?id=bYMyydudFnQC&pg=PA305&dq=satisfaccion+laboral&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral&f=false

ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO : Satisfacción laboral de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017.

AUTOR : Ana Cecilia Tarrillo Espinoza de Noriega

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General			
¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017?	Determinar el nivel de satisfacción en los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate	Variable: Satisfacción laboral	V: La satisfacción laboral	Tipo: Descriptiva
Problemas Específicos	Objetivos Específicos			
A. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto a la Significación de la tarea de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017?	A. Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a la Significación de tareas de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017.	La satisfacción laboral viene a ser la Disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo,	Satisfacción de la Tarea X1. Siente que el trabajo que desempeña es justo. X2. Siente que las tareas que realiza tienen valor. X3. Siente realización en su trabajo como persona. X4. Disfruta de la actividad que realiza.	Diseño: Transversal
B. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto a las Condiciones de trabajo de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017?	B. Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a las Condiciones de trabajo de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017.	basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia (Palma. 2005)	Condiciones de Trabajo X1. Siente que el ambiente físico de trabajo es apropiado X2. Le agrada su horario. X3. El ambiente de trabajo es confortable. X4. Siente objetividad de parte del jefe inmediato.	Población: compuesta por 77 capacitadores de entre 21 y 59 años. Técnica: Muestreo probabilístico
C. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto al Reconocimiento personal y/o social de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017?	C. Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto al Reconocimiento personal y/o social de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017.		Reconocimiento Personal y/o Social X1. Siente maltrato de parte de la empresa. X2. Toma distancia de las	Instrumento: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, elaborado por Sonia Palma Carrillo (2005) La escala se desarrolla con la técnica Likert, consta de 27 ítems (17 positivos y 10 negativos), agrupados en 4 factores por análisis factorial. El instrumento fue validado en 1058 trabajadores
D. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral respecto a los Beneficios	D. Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a			

<p>económicos de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017?</p>	<p>los Beneficios económicos de los capacitadores de un centro de contacto en el distrito de Ate, 2017.</p>		<p>personas con las que trabaja. X3. Percibe con poca importancia las tareas que realiza.</p> <p>Beneficios Económicos X1. Percibe que su sueldo es menor en comparación con las tareas que realiza. X2. Percibe explotación con respecto a su trabajo. X3. Percibe su sueldo como aceptable.</p>	<p>dependientes en Lima Metropolitana.</p>
--	---	--	--	--

Anexo 2



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas
Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 20 de enero de 2017

Señores

TELEATENTO DEL PERÚ S.A.C

Presente.-

Yo, Ana Cecilia Tarrillo Espinoza de Noriega, con DNI 41150247, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, me presento ante ustedes y expongo mi solicitud de realizar una muestra representativa con capacitadores de vuestra Empresa como parte de una investigación con fines netamente académicos y así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la modalidad de Suficiencia profesional.

Agradezco la atención prestada a la presente carta.

Atentamente

Ana Cecilia Tarrillo Espinoza de Noriega



Anexo 3

Consentimiento Informado

Estimado Sr./ Sra./ Srta.

Le saluda Ana Cecilia Tarrillo Espinoza de Noriega, alumna de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Como parte de mi trabajo de Suficiencia Profesional me encuentro realizando un estudio sobre diversos aspectos relacionados a la satisfacción laboral de los capacitadores de este centro. Para dicho fin solicito su apoyo al completar el siguiente cuestionario el cual comprende:

- Una sesión única en la que se aplicará el cuestionario, la cual no resultará perjudicial a la integridad del participante.
- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima, garantizándole formalmente que la información recolectada se utilizará, en su totalidad, con fines de investigación, salvaguardando su identidad
- La información obtenida será usada para fines estrictamente académicos.

Tras haber informado sobre las condiciones del presente estudio, agradeceré pueda marcar la alternativa de su preferencia.

- Sí, acepto participar voluntariamente de este estudio.
- No deseo participar en este estudio

Muchas gracias

Anexo 4

Escala de Opiniones SL- SPC

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

	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5	Me siento mal con lo que gano.					
6	Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa.					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complace los resultados de mi trabajo.					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26	Me gusta la actividad que realizo.					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

Sexo: M F

Edad: _____

Antigüedad: _____ Años y _____ Meses

Anexo 5

CHECK LIST DE CAPACITACIÓN INICIAL

Capacitador: _____

Fecha: _____

Observador: _____

Grupo: _____

RECURSOS

	SÍ	NO	OBSERVACIONES
1. Cuenta con PC para el capacitador asociada al proyector y 1 PC por participante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
2. Todos los aplicativos, sistemas y/o programas se encuentran en funcionamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. Los ambientes se encuentran iluminados, ventilados y limpios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. La sala y asientos son adecuados y confortables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. Cuenta con recursos necesarios (papelotes, plumones, trabajos prácticos, ejercicios, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

ESPACIO PARA SUGERENCIAS Y COMENTARIOS