

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Factores que determinan la satisfacción laboral en la
Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones -
Cusco, periodo 2020”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Bach. Hurtado Muñoz, Ruru Mabel

Docente Guía:

Dra. Bahamondes Rosado, María Emilia

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

En primer lugar, a Dios, por todas sus bendiciones, a mis hijos Abbiel y Galilea, por ser mi fuente de motivación e inspiración, a mis padres, Maritza y Miguel, por haber forjado en mí la persona que soy, y quienes me inculcaron virtudes y valores para alcanzar mis anhelos.

A mis hermanos Roy, Michael y Jorge, con quienes compartimos nuestra niñez y adolescencia, y me guiaron en mis estudios.

A mis docentes por haberme impartido conocimientos y a mis colegas, por estos años de estudio.

A Elvia, quien me ayudó en el cuidado de mis hijos para lograr mis objetivos.

A mis amigos, por compartir conmigo momentos inolvidables, por sus consejos, virtudes y bondades.

Ruru Mabel Hurtado Muñoz

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	12
1.1 Título del Tema.....	12
1.2 Planteamiento del Problema	12
1.3 Formulación del Problema.....	15
1.3.1 Problema General.....	15
1.3.2 Problemas Específicos	15
1.4 Hipótesis de la Investigación	15
1.4.1 Hipótesis General	15
1.4.2 Hipótesis Específicas	15
1.5 Objetivos de investigación.....	16
1.5.1 Objetivo Principal	16
1.5.2 Objetivos Específicos.....	16
1.6 Justificación	16
1.6.1 Justificación teórica.....	16
1.6.2 Justificación práctica.....	17
1.6.3 Justificación metodológica.....	17
1.7 Metodología.....	17
1.7.1 Indicadores de los factores internos	18
1.7.2 Indicadores de factores externos	19
1.8 Definiciones.....	19
1.8.1 Satisfacción laboral	19
1.9 Alcances y limitaciones	21
1.9.1 Demarcación geográfica.....	21
1.9.2 Temporalidad	21
1.9.3 Tipo de investigación	21
1.9.4 Diseño de investigación	21
1.9.5 Población y muestra	22
1.9.6 Instrumento de recolección de la información	24
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Conceptualización de la satisfacción laboral	25
2.2 IMPORTANCIA DE la satisfacción laboral	27
2.3 factores internos.....	28
2.3.1. Modelos de evaluación de satisfacción laboral.....	31
A) Modelo Primero: Encuesta Gallup Q12	31
B) Modelo segundo: Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Orientadores (ESL-VO).....	32

C)	Modelo tercero: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. La escala SL-SPC	
	34	
D)	Modelo Cuarto: Job Descriptive Index (JDI)	36
2.4.	Factores externos	37
2.5.	Análisis crítico	40
3.	CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	41
3.3.	RESEÑA HISTORICA	41
3.3.1.	Misión	41
3.3.2.	Visión	42
3.3.3.	Objetivo general	42
3.3.4.	Objetivos específicos	42
3.4.	DIAGNOSTICO SECTORIAL	43
3.4.1.	Funciones generales de la dirección regional de transportes y comunicaciones Cusco.	43
3.4.2.	Base Legal	45
3.4.3.	Estructura orgánica	47
3.2.4.	Organigrama	49
3.5.	PRESENTACIÓN DE ACTORES	50
3.5.1.	Dirección Regional	50
3.5.2.	Oficina de Control Interno	50
3.5.3.	Oficina de asesoría legal	51
3.5.4.	Oficina de planificación y presupuesto	51
3.5.5.	Oficina de administración	52
3.5.6.	Oficina de supervisión y liquidación de obras	52
3.5.7.	Dirección de caminos	53
3.5.8.	Sub-Dirección de Estudios	53
3.5.9.	Sub-Dirección de equipo mecánico	54
3.5.10.	Sub-Dirección de infraestructura vial	54
3.5.11.	Dirección de transporte terrestre	55
3.5.12.	Sub-Dirección de circulación y seguridad vial	55
3.5.13.	Sub-Dirección de servicios de transporte terrestre	56
3.5.14.	Dirección de comunicaciones	56
4.	CAPÍTULO IV: RESULTADOS	57
4.3.	DATOS GENERALES	57
4.4.	Percepción de Satisfacción Laboral	59
4.1.	Pruebas de hipótesis	67
2.3.1	Objetivos Específicos	68
2.3.2	Objetivo Principal	70

5. CAPÍTULO V: SUGERENCIAS.....	71
5.3. SUGERENCIAS POR CADA DIMENSION Y SUB-DIMENSIONES	71
5.3.1. SUGERENCIAS DE LOS FACTORES INTERNOS POR INDICADORES	71
5.3.2. SUGERENCIAS DE LOS FACTORES EXTERNOS POR DIMENSIONES	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Trabajadores con contratos sujetos a modalidad CAS y obreros permanentes.....	22
Tabla 2	Resumen Cuantitativo del Cuadro para Asignación de personal	23
Tabla 3	Población y muestra	23
Tabla 4	Comparación de tres modelos de medición de satisfacción laboral (factores internos).....	29
Tabla 5	Particularidades sociodemográficas del personal de la dirección regional de transportes y comunicaciones.....	57
Tabla 6.	Dimensiones de los Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	59
Tabla 7.	Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.....	62
Tabla 8.	Dimensiones de los Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	63
Tabla 9.	Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.....	65
Tabla 10.	Satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	66
Tabla 11.	Factores internos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.	68
Tabla 12.	Factores externos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.	69
Tabla 13.	Factores interno y externos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de los Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	61
Figura 2. Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	63
Figura 3. Dimensiones de los Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	65
Figura 4. Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	66
Figura 5. Satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.	67

RESUMEN

La investigación titulada “Factores que determinan la Satisfacción Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, periodo 2020” mostró problemas relacionados al nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores considerando factores internos y factores externos para la satisfacción laboral. Se describió elementos físicos y emocionales de insatisfacción que sentían los colaboradores, así como elementos de insatisfacción laboral que conciernen a la mala predisposición de la institución hacia las familias de los colaboradores y el prestigio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco. El objetivo general fue identificar los factores que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco. Se realizó bajo enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, de tipo no experimental transversal. Se recogió la información con el uso de un cuestionario de elaboración propia. Se tuvo una población de 215 trabajadores y una muestra probabilística de 139 trabajadores. Se concluyó que los colaboradores de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones - Cusco presentaron alta tendencia a insatisfacción laboral donde los porcentajes de regularmente insatisfecho, insatisfecho y muy insatisfecho eran de 31.7%, 20.9% y 20.9% respectivamente. Se constató que todos los factores internos y externos guardan relación significativa con la satisfacción laboral, sobre todo los factores internos que presenta una relación más fuerte al 96.8% con la satisfacción laboral, y los factores externos en un 94.2%. Concluyendo que los factores internos y externos se relacionan con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco. $P < 0.05$.

Palabras clave: Satisfacción laboral, factores internos, factores externos, equilibrio laboral, convivencia laboral.

INTRODUCCIÓN

Antiguamente las Instituciones Públicas, eran ajenas a la satisfacción laboral que se generaba en estas entidades. Hoy en día debido a que dichas instituciones son medidas en base a los resultados alcanzados anualmente, y estos dependen del personal que labora en dichas instituciones, es necesario priorizar la satisfacción laboral en estas entidades.

Para una buena satisfacción laboral es necesario un buen clima laboral. El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. **(Bagner Alcalá, 2012).**

Según la investigación realizada por (Boada Llerena, 2019) los factores que producen satisfacción laboral e influyen en el desempeño laboral no son aquellos relacionados con el ambiente o contexto de trabajo (sueldo y beneficios, ambiente físico, seguridad laboral, etc.), sino aquellos que se relacionan con la naturaleza misma del trabajo (sentimiento de autorrealización, reconocimiento, logro, etc.).

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. **(Moss, 1989).**

Generar un ambiente de trabajo adecuado, buenas relaciones humanas, brindar capacitaciones, forja equipos de trabajo satisfechos que se vuelven productivos y proactivos, los mismos que serán capaces de cumplir los objetivos exigidos por la entidad.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar la Satisfacción Laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, con el propósito de que los colaboradores se sientan satisfechos, algo que puede devenir en una mejor atención y productividad. Al ser una institución pública las recomendaciones pueden ser muy pertinentes.

Se va a iniciar la investigación con el planteamiento del problema donde se explica la situación de la institución respecto a la satisfacción laboral. Luego se aborda la parte metodológica para entender la forma cómo se va a realizar la investigación con su respectiva población y muestra. Después se brinda las bases teóricas, muy importantes para ofrecer el soporte de qué elementos abordar específicamente (indicadores) y las soluciones que se pueden extraer de estas teorías. Luego se muestran los resultados que son elementos clave para tener un diagnóstico adecuado. Finalmente se brindan las sugerencias y conclusiones en función a los resultados obtenidos, sugerencias que son la parte útil para la institución en estudio.

1 CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En este capítulo se presenta el título del estudio, así como aquellos factores que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, se formulara los problemas de investigación y los objetivos que se desea alcanzar, para proponer acciones de mejora en base a ellos.

1.1 TÍTULO DEL TEMA

Factores que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, Periodo 2020.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los miembros de un equipo de trabajo son el capital máspreciado de cualquier negocio u organización, ya que de ellos depende, el buen funcionamiento de la organización. Por lo tanto, lo deseable es que todos los miembros de un equipo sean realmente productivos, que se comprometan al máximo y sean eficientes en su trabajo; sin embargo, esta actitud de los trabajadores depende de muchos factores, como su carácter y personalidad, pero también, y en especial, de factores de forma intrínseca y extrínseca.

Pocas instituciones y empresas le dan importancia a la satisfacción laboral porque creen que un buen sueldo puede suplir cualquier insatisfacción del trabajador, gran error, pues cuando se hacen evaluaciones este resultado es sorprendentemente negativo. Los trabajadores demandan más elementos para sentirse satisfechos en su centro laboral.

En la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco se ha observado que la satisfacción laboral de los colaboradores no es la más adecuada. Muchos colaboradores sienten que la institución no los apoya en su desarrollo personal ni en su desarrollo profesional. Se observa que los colaboradores sienten que la institución no considera elementos extrínsecos relacionados a su familia y el prestigio de la organización para que ellos se sientan identificados. Los colaboradores sienten que no tienen condiciones básicas para que su satisfacción sea la adecuada.

Uno de los problemas está relacionado a los factores internos de satisfacción laboral que la institución brinda. Los colaboradores demuestran que la distribución de los ambientes de trabajo no les brinda las condiciones para hacer un trabajo óptimo. Se puede observar que los colaboradores sienten insatisfacción de sus salarios en función a sus funciones, especialmente por diferencias observadas al tipo de contrato que tienen: personal nombrado y personal contratado. Los colaboradores muestran implícitamente que el trato de la empresa hacia ellos no es el deseado, incluso al momento de asignar horarios no se estaría tomando en cuenta sus opiniones. Las relaciones sociales se llevan de buena forma en algunos casos, pero en otros casos, un trabajo solidario no es el común denominador. En muchas ocasiones los colaboradores consideran que las tareas que realizan no son consideradas como importante o relevante, tal vez porque la relación con los superiores no es la más adecuada. En varias ocasiones los trabajadores consideran que sus superiores no valoran su esfuerzo realizado lo que estaría generando gran apatía en ellos y que incumplan con sus funciones de forma aceptable.

Otro de los problemas está relacionado a los factores externos de satisfacción laboral que involucra a la institución. Muchos colaboradores sienten que la institución no

tiene un buen prestigio algo que significaría que no se sienten orgullosos de trabajar en la institución, y que no les daría un buen respaldo al momento de buscar trabajo en otras entidades. Varios colaboradores consideran que sus familias no están siendo consideradas por la institución, por ende, sus familias no sienten que los colaboradores puedan tener una expectativa de crecimiento profesional sostenible, algo que provocaría en el colaborador una insatisfacción por esa relación trabajo-familia. Finalmente se ha podido apreciar que algunos colaboradores no ven que su institución tenga una buena predisposición hacia la mejora de la sociedad, por lo tanto, la sociedad estaría teniendo una mala percepción de la Dirección Regional de Transportes en Cusco.

De seguir estos problemas, la institución puede verse involucrada en mayores inconvenientes que pueden llevar a que el manejo de personal sea insostenible para perjuicio de todos los involucrados. La medición de la satisfacción laboral constituye una tarea necesaria, el fin es que la Dirección Regional de Transportes conozca y analice estas deficiencias o disfunciones y tome las correspondientes acciones correctivas y de mejora; es por ello que el presente trabajo pretende identificar los factores internos y externos que generan satisfacción laboral y analizar el cómo se encuentra la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema General

¿Cuáles son los factores que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los factores internos que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco?
- ¿Cuáles son los factores externos que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco?

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Hipótesis General

- Los factores que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco, están divididos en factores internos y factores externos.

1.4.2 Hipótesis Específicas

- Los factores internos que determinan la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco son: Condiciones físicas, beneficios laborales, políticas

administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

- Los factores externos que determinan la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco son: Prestigio de la Organización, institución frente a la familia e identificación de la institución con la sociedad.

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo Principal

- Identificar los factores que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores internos que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.
- Identificar los factores externos que determinan la satisfacción laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

1.6 JUSTIFICACIÓN

1.6.1 Justificación teórica

Este estudio contribuirá a ampliar el conocimiento sobre los factores internos y externos que influyen en la satisfacción laboral. Pues como producto de los

resultados obtenidos las conclusiones conformarán un soporte teórico que permitirá tener mayores horizontes sobre el problema.

1.6.2 Justificación práctica

Los resultados obtenidos de este estudio nos permitirán determinar los factores más importantes que afectan en la satisfacción de los trabajadores de la institución llegando incluso a generar ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar depresión.

1.6.3 Justificación metodológica

El aporte metodológico del presente trabajo de investigación en el campo de la gestión de personal, basado en la satisfacción laboral, podrán ser de gran valor para otros trabajos de investigación, por tener herramientas que deberán estar validados y con grados de confiabilidad aprobados.

1.7 METODOLOGÍA

- Por su tipo: La investigación, de acuerdo con **(Carrasco, 2009)** es investigación básica o pura, el mismo que no tiene propósito aplicativo inmediato, pues solo busca profundizar los conocimientos acerca de la realidad.
- Nivel de profundidad: La presente investigación se enmarca en el alcance descriptivo - analítico debido a que se pretende describir cuáles son los factores internos y externos de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.
- Por su diseño: Es una investigación no experimental, porque se estudia la variable única en su estado natural, sin ser sometida a manipulación. **(Hernández,**

Fernández, & Baptista, 2010), dicen que un estudio no experimental es cuando en la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

- Por el tiempo: Es un problema transeccional o transversal ya que la investigación se refiere a un momento dado, recolectando datos en un solo momento y en un tiempo único.
- Por su enfoque: Cuantitativa, porque los datos son susceptibles de cuantificar, generalizándose los resultados a la población involucrada.
- Operacionalización de la Variable – factores:

Variable Investigada: Satisfacción Laboral

<i>SATISFACCIÓN LABORAL</i>	
<i>DIMENSIONES</i>	INDICADORES
<i>FACTORES INTERNOS</i>	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones Físicas• Beneficios laborales• Políticas administrativas• Relaciones sociales• Desarrollo personal• Desempeño de tareas• Relación con la autoridad
<i>FACTORES EXTERNOS</i>	<ul style="list-style-type: none">• Prestigio de la institución• Institución frente a la familia• Identificación de la institución con la sociedad

Fuente: Palma (2004)

1.7.1 Indicadores de los factores internos

- a. CONDICIONES FÍSICAS
- b. BENEFICIOS LABORALES
- c. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS
- d. RELACIONES SOCIALES
- e. DESARROLLO PERSONAL

f. DESEMPEÑO DE TAREAS

1.7.2 Indicadores de factores externos

- a. EL PRESTIGIO DE LA ORGANIZACIÓN:
- b. LA INSTITUCION FRENTE A LA FAMILIA:
- c. IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION CON LA SOCIEDAD

1.8 DEFINICIONES

1.8.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Perez Porto & Gardey, 2011)

Dentro de las ciencias de la organización, «la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo» (Wringht & Bonett, 2007).

Landy & Conte (2005) indican que satisfacción laboral es una actitud positiva, estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Es por eso por lo que la satisfacción es el resultado de las características intrínsecas del puesto de trabajo, determinando con ello que dichos factores satisfacen las necesidades de motivación.

Atuncar (1997) señala que «la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo».

Para Igarria & Guimaraes (1993). La satisfacción laboral se refiere a «las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo».

La satisfacción laboral; Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que «deberían ser». (Pérez, 2002)

Wright & Davis (2003), analizaron como el rol del ambiente de trabajo, como parte de la satisfacción laboral, puede tener influencia en el sector público. Señalaron que «los empleados del sector público pueden sentirse menos satisfechos que sus contrapartes del sector privado con respecto a aspectos específicos del trabajo, como son el cumplimiento de su estima, autonomía y sus necesidades de autoactualización».

(Wright & Davis, 2003) También señalaron que: «el ambiente de trabajo está compuesto de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe cómo los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores.

1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.9.1 Demarcación geográfica

El presente trabajo se realizó en la ciudad del Cusco, contando con información de los trabajadores de la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.

1.9.2 Temporalidad

El estudio estuvo concentrado en el periodo de julio a diciembre del 2020, se consideraron a los trabajadores que tenían como mínimo 6 meses de vínculo laboral. Los datos fueron recogidos solo por una vez, por lo tanto, será de carácter transaccional.

1.9.3 Tipo de investigación

La investigación, de acuerdo con Carrasco (2009) es investigación básica o pura, cuantitativa, hipotética deductiva, el mismo que no tiene propósito aplicativo inmediato, pues solo busca profundizar los conocimientos acerca de la realidad, en el presente estudio no se realizara la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

1.9.4 Diseño de investigación

De acuerdo con los objetivos ya establecidos con anterioridad, el diseño de estudio se define como no experimental de corte transaccional o transversal.

Hernández, Fernández & Batista (2010), dicen que un estudio no experimental es cuando en la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, porque no se manipularán las variables, ya que se asumirá la realidad dinámica de éstas.

Es una investigación de tipo analítico porque no solo describe conceptos, fenómenos si no se direcciona analizar y dar respuesta a los acontecimientos como se presentan, es apreciada como el estudio más completo.

1.9.5 Población y muestra

La población y muestra a estudiar está constituida por los trabajadores de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones del Cusco, por la cantidad se ve por conveniente (muestra por conveniencia) considerar al total de ellos que tengan una permanencia mayor de seis meses trabajando en la institución.

CAS y obreros permanentes

Tabla 1

Trabajadores con contratos sujetos a modalidad CAS y obreros permanentes

N°	ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	Obreros permanentes	CAS
1	Dirección Regional	2	1
2	Dirección de comunicaciones	0	1
3	Dirección de Caminos	8	1
4	Dirección de Transporte Terrestre	17	0
5	Oficina de Control Institucional	0	0
6	Oficina de Asesoría Legal	1	0
7	Oficina de Planificación y Presupuesto	1	1
8	Oficina de Administración	42	3

9	Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras	1	1
10	Subdirección de Equipo Mecánico	10	0
11	Subdirección de Infraestructura vial	53	0
12	Subdirección de Circulación y Seguro Vial	13	1
13	Subdirección de Servicios de Transporte Terrestre	2	1
	TOTAL, GENERAL	150	10

Cuadro de directores

Tabla 2

Resumen Cuantitativo del Cuadro para Asignación de personal

ORGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	TOTAL
Dirección Regional	6
Oficina de Control Interno	3
Oficina de Asesoría Legal	2
Oficina de Planificación y Presupuesto	4
Oficina de Administración	12
Oficina de Supervisión y Liquidación de obras	1
Dirección de Caminos	12
Dirección de Transporte terrestre	13
Dirección de Comunicaciones	2
TOTAL	55

Tabla 3

Población y muestra

	Población	Muestra
Funcionarios	55	
Obreros	150	
CAS	10 (Mayor de 1 año)	
Población de estudio (Total trabajadores)	215	139

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

N : Población de estudio
Z : Nivel de confianza
p : Probabilidad a favor
q : Probabilidad en contra
e : Error de estimación
n : Tamaño de muestra

N : 215
Z : 95% (1.96)
p : 0.5
q : 0.5
e : 0.05
n : 139

1.9.6 Instrumento de recolección de la información

Para realizar la presente investigación científica, se utilizará la técnica de la encuesta y como herramienta el cuestionario con preguntas mutuamente excluyentes, a fin de recoger los datos adecuados y precisos y así establecer los factores que determinan la satisfacción laborar en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el capítulo presente se considerará los conceptos teóricos básicos, respecto a la variable en estudio, satisfacción laboral para poder analizar e interpretar adecuadamente los factores que determinan la satisfacción laboral y que afectan en la institución investigada.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Se Conceptualizará la satisfacción laboral utilizando a diferentes autores: La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Perez Porto & Gardey, 2011)

Dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo» (Wringht & Bonett, 2007).

Andersen, Domsch, & Cascorbi, nos confirma que uno de los elementos más trascendentes en el servicio diario del colaborador es la felicidad que pueda sentir en su centro de trabajo y de forma individual, realizando algunos cambios en su propio puesto de trabajo teniendo la oportunidad de superarse tratando de alcanzar su bienestar y/o realización.

Atuncar (1997) señala que la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo.

Hoppock (1935), “es uno de los autores que realiza las primeras investigaciones de la satisfacción laboral donde modificó en cómo es la percepción del individuo que

trabaja y su actividad laboral, donde se le toma importancia saber cómo son tratados los trabajadores en su organización, que comportamiento tienen y cómo va a influir el funcionamiento en la calidad que se le otorga al trabajador” **(Viamontes & Viamontes, 2010)**

La satisfacción laboral es: el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general. **(Blum & Naylor, 2006)**

Para Robbins, se “define como el conjunto de actitudes y características que tienen los individuos en su trabajo, lo cual se refleja inmediatamente el individuo que está muy satisfecho con su trabajo tiene actitudes positivas con este, quien está insatisfecho con su trabajo tiene actitudes negativas con este (García Viamontes, 2010).

Landy y Conte (2005) indican que satisfacción laboral es una actitud positiva, estado emocional de la persona que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Es por eso por lo que la satisfacción es el resultado de las características intrínsecas del puesto de trabajo, determinando con ello que dichos factores satisfacen las necesidades de motivación.

Después de los diferentes conceptos nombrados podríamos decir que la satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es muy importante considerar, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de productividad. A mayor satisfacción mayor productividad.

2.2 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION LABORAL

La mayoría de las empresas como instituciones se preocupan por alcanzar o incrementar márgenes de productividad y rentabilidad, pero sin embargo poco o nada se preocupan de la satisfacción laboral que sienten sus trabajadores sobre la actividad que realizan, el cómo trabajan, que interés y sentimiento tienen, esto hace que exista una brecha muy importante sobre lo que se quiere lograr y lo que se hace para lograr, asumiendo que en la gestión el elemento más importante hacer considerado el talento humano. Se sabe de estudios recientes que las personas que se sienten implicadas en su trabajo y satisfechas a la hora de colaborar con sus colegas, no solo se esfuerzan más en realizar su trabajo, sino que también trabajan con mayor desempeño y de forma más inteligente. a pesar de ello, resulta alarmante constatar el elevado número de personas en el mundo que aún no se sienten satisfechas en su puesto de trabajo.

La importancia de la satisfacción laboral desde la óptica de diferentes autores:

Encontramos que está “íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores” **(Dávila & Cristina, 2014)** dos puntos importantes para que una organización tenga éxito y los trabajadores se sientan contentos para poder desempeñarse con éxito y así lograr cumplir los objetivos de la empresa.

“Es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI” (Gutiérrez Dávila, 2014).

Es bueno incidir que las organizaciones buscan lograr mayor rentabilidad, enfocándose solamente en que se realice el trabajo correctamente en el tiempo estipulado y no les importa la forma como lo hagan, ni cómo los colaboradores se sientan emocionalmente.

Factores determinantes de la satisfacción laboral. Todos los factores que intervienen en la satisfacción laboral son pasibles de ser agrupados en internos y externos. De éstos, los factores internos tienen mayor relevancia con el presente trabajo de investigación y en tal razón se incidirá en su proceso

2.3 FACTORES INTERNOS

Existen diferentes modelos para identificar y evaluar los factores que determinan la estimación de la Satisfacción Laboral, se optó por el modelo más adecuado para realizar un análisis de la variable y plasmarlo mediante tablas y gráficos estadísticos los resultados de cada dimensión.

Para evaluar la Satisfacción Laboral en el actual estudio, se seleccionó el Modelo **Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)** de la Mg. Sonia Palma Carrillo, considerando siete dimensiones las cuales ayudan a determinar cuáles son los factores que refleja tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral en la Dirección de Transportes y Comunicaciones del Cusco.

Tabla 4
Comparación de tres modelos de medición de satisfacción laboral (factores internos)

Modelo	Factores/ dimensiones	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5	Dimensión 6	Dimensión 7	Dimensión 8
ESL-VO	Permite examinar la satisfacción laboral según ocho dimensiones:	Diseño del trabajo: Es determinar el puesto de trabajo y los objetivos y tareas definidas, obtener en forma clara un plan de trabajo, tener en cuenta al colaborador en desarrollo de sus tareas, obtener el soporte de profesionales, así como los recursos adecuados y suficientes materiales requeridos por el trabajo.	Realización personal: Si la labor que realiza el colaborador está de acuerdo con su talento y habilidad para determinar si es apropiado, es considerado que su labor beneficia en sus metas y contribuye a sus necesidades.	Oportunidades de Desarrollo Futuro: Se trata de las oportunidades que nos da el trabajo actual con relación con la competencia profesional, posibilidad de desarrollo de otras habilidades, actualizarse profesionalmente, ir a cursos de mejora para obtener mayor eficiencia y profesionalismo en nuestra área de trabajo.	Relaciones Sociales-Tiempo Libre: Relaciones entre compañeros de trabajo (entorno de trabajo) y el tiempo libre que el horario de trabajo le consiente. Importancia de una buena relación, tener horario flexible y tiempo libre para compartir en familia.	Reconocimiento del propio desempeño laboral: Es el aprecio y reconocimiento del colaborador mismo con respecto a su labor, así como el de sus compañeros, jefes, clientes. Oportunidad de desarrollar habilidades que vayan consigo a la labor y que los jefes reflejen competencia, justicia y muy profesionales.	Valoración social del trabajo: La apreciación sobre el trabajo que se realiza, especialmente reconocido por uno mismo, en general por la sociedad, en la cual la familia sienta orgullo, por amigos, el apreciar que efectúas una labor de calidad, valioso y de gran prestigio	Factores extrínsecos: Son beneficios de seguridad social, económicos que proporcionan en el trabajo, como el salario, seguridad e higiene, reconocimiento por rendimiento laboral.	Oportunidad promoción justa sobre base de méritos personales: la promoción justa, se debe proporcionar oportunidades de acuerdo con el mérito de los empleados que merecen por tener un buen rendimiento en las gestiones de sus tareas.
SL-SPC	Se cimienta en la satisfacción general de la labor y niveles de satisfacción, teniendo siete factores o dimensiones:	Condiciones Físicas y/o Materiales: Son aquellos elementos donde se realizan las labores de trabajo, como son las instalaciones, y que permiten a los colaboradores facilitar sus tareas diarias.	Beneficios Laborales y/o Remunerativos: Se medirá el nivel de satisfacción con respecto al estímulo económico que es el sueldo como retribución al trabajo que efectúan	Políticas Administrativas: Es el nivel de convenio con respecto a las reglas de la institución llevadas a conducir en forma normal la relación laboral entre la empresa y el colaborador.	Relaciones Sociales: Es el nivel de agrado frente al trato que se da entre los colaboradores de la empresa con quienes se comparte y se mantiene las diligencias laborales en la convivencia diaria.	Desarrollo Personal: Ocasión que ve el colaborador de efectuar sus labores y/o actividades importantes para su autorrealización.	Desempeño de Tareas: La apreciación que le da el colaborador a sus tareas diarias en la empresa que trabaja.	Relación con la Autoridad: La calificación que efectúa el colaborador de la afinidad que tiene con su jefe y sobre sus labores diarias.	

Job Descriptive Index - JDI	Permite estudiar la satisfacción laboral según cinco dimensiones concernientes con el trabajo:	Satisfacción con el trabajo: Nivel de satisfacción del colaborador con respecto a la labor que realiza.	Satisfacción con el salario: Nivel de satisfacción del colaborador con respecto a la remuneración que percibe por su rendimiento laboral.	Satisfacción con las promociones: Nivel de satisfacción que el colaborador tiene con respecto a las promociones que se presenta en la organización por un buen desempeño.	Satisfacción con la supervisión: Nivel de satisfacción por parte del colaborador hacia la labor de la supervisión de sus superiores.	Satisfacción con los colegas de trabajo: Nivel de satisfacción de los colaboradores en la interrelación con sus compañeros de trabajo.			
------------------------------------	--	--	--	--	---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

2.3.1. MODELOS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

A) Modelo Primero: Encuesta Gallup Q12

Este modelo desarrolló, a través de un amplio estudio que involucra más de un millón de encuestas a trabajadores de firmas de todo el mundo, un cuestionario de 12 puntos que permite identificar las necesidades de los empleados, sus comportamientos generales y su nivel de compromiso laboral. Mediante la aplicación de este cuestionario es posible conocer el número de empleados comprometidos (leales y productivos), no comprometidos (simplemente marcan el reloj) y los no comprometidos activamente (insatisfechos y contagiando su descontento) (**Buckingham & Coffman, 2012**) plantea el cuestionario siguiente:

1. ¿Sé lo que esperan de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo los materiales y el equipo necesarios para realizar bien mi trabajo?
3. En el trabajo: ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días?
4. En los últimos siete días: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?
5. ¿Se interesa mi supervisor o alguien en mi trabajo por mí como persona?
6. ¿Hay alguien que estimula mi desarrollo donde trabajo?
7. ¿Son importantes mis opiniones en el trabajo?
8. ¿Me hace sentir mi compañía que mi trabajo es importante para su misión?
9. ¿Están mis compañeros de trabajo comprometidos a realizar trabajo de calidad?

10. ¿Tengo un buen amigo en el centro laboral?
11. Durante los últimos seis meses en mi trabajo: ¿Alguien ha mencionado mi progreso?
12. ¿He tenido oportunidad de aprender y crecer durante el último año?

B) Modelo segundo: Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Orientadores (ESL-VO)

Esta escala de satisfacción laboral (ESL-VO) permite analizar la satisfacción laboral en tres niveles: (a) global, (b) dimensional, y (c) faceta. El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems, 16 medidos con una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones: (a) diseño del trabajo, (b) realización personal, (c) oportunidades de desarrollo futuro, (d) relaciones sociales y tiempo libre, (e) reconocimiento del propio desempeño laboral, (f) valoración social del trabajo, (g) recompensas extrínsecas, y (h) oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales (Nieto & Riveiro, 2004) (Alfaro Salazar, Leyton Girón, Meza Solano,, & Sáenz Torres, 2012)

Diseño del trabajo. Determinar el puesto de trabajo con los objetivos y tareas definidas, conseguir en forma clara un plan de trabajo, tomar en cuenta al colaborador en desarrollo de sus tareas, obtener el soporte de profesionales, así como los recursos adecuados y suficientes materiales requeridos por el trabajo.

- **Realización del personal.** Si la labor que realiza el colaborador está según su talento y habilidad y determinar si es el apropiado, es considerar que su labor beneficia en sus metas y contribuye a sus necesidades.

- **Oportunidades de desarrollo a futuro.** Se trata de las ocasiones que nos da la labor con relación con la competitividad profesional, posibilidad desarrollo de otras habilidades, actualizarse profesionalmente, ir a cursos de mejora para obtener mayor eficiencia y profesionalismo en nuestra área de trabajo.
- **Relaciones sociales y tiempo libre.** Se trata de las relaciones entre compañeros de trabajo (entorno de trabajo) y el tiempo libre que el horario de trabajo le consiente. Importancia de una buena relación, tener horario flexible y tiempo libre para compartir en familia.
- **Reconocimiento del propio desempeño laboral.** Es el aprecio y reconocimiento del colaborador mismo con respecto a su labor, así como el de sus compañeros, jefes, clientes. Oportunidad de desarrollar habilidades que vayan consigo a la labor y que los jefes reflejen competencia, justicia y profesionalismo.
- **Valoración social del trabajo.** Es la apreciación sobre la labor que se realiza, especialmente reconocido por uno mismo, en general por la sociedad, en la cual la familia sienta orgullo, por amigos, el apreciar que efectúas una labor de calidad, valioso y de gran prestigio.
- **Recompensas extrínsecas.** Son los beneficios de seguridad social, económicos que proporcionan en el trabajo, como el salario, seguridad e higiene, reconocimiento por rendimiento laboral.
- **Oportunidades de promoción justas sobre la base de méritos personales.** Posibilidades de promoción profesional es dar oportunidad al mérito a los colaboradores por su nivel de habilidades, rendimiento, escalar puestos, tener superiores justos y reconocimiento por realizar

labores bien hechas de tus superiores. (Suarez Riveiro & Anaya Nieto, 2004)

C) Modelo tercero: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC. La escala SL-SPC

Para la presente investigación se está considerando el presente modelo. (Palma, 2005) permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos. Este instrumento demostró su validez a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 1,058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, en el que 17 obtuvo resultados confiables. Este es el instrumento utilizado en el presente estudio, el cual cuenta con la autorización de la autora, Sonia Palma Solís. (Alfaro Salazar, Leyton Girón, Meza Solano, & Sáenz Torres, 2012).

- **Condiciones Físicas y/o Materiales:** Son aquellos factores donde se realizan las labores de trabajo, como son las instalaciones, y que permiten

a los colaboradores facilitar sus tareas diarias. Este factor tiene cinco preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer en forma precisa las condiciones físicas y/o materiales en que los colaboradores trabajan.

- **Beneficios Laborales y/o Remunerativos:** Se medirá el nivel de satisfacción en relación con el aspecto económico que es el sueldo como retribución al trabajo que efectúan. Este factor tiene cuatro preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer en forma precisa la aceptación o no del sueldo o del incentivo adicional que reciben con sus responsabilidades.
- **Políticas Administrativas:** Es el nivel de convenio con respecto a las reglas de la institución llevadas a conducir en forma normal la relación laboral entre la organización y el colaborador. Este factor tiene cinco preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer en forma precisa la aceptación o no de las políticas administrativas de la organización.
- **Relaciones Sociales:** Es el nivel de complacencia frente a la relación que se da entre los colaboradores de la empresa con quienes se comparte y se mantiene las diligencias laborales en la convivencia diaria. Este factor tiene cuatro preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer cómo es la relación de trabajo entre los integrantes de la empresa.
- **Desarrollo Personal:** Ocasión para que el colaborador realice sus labores y/o actividades importantes para su autorrealización. Este factor tiene seis preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y

establecer qué tanta oportunidad tiene el colaborador en el quehacer de sus labores para su desarrollo personal.

- **Desempeño de Tareas:** La apreciación que le brinda el trabajador a sus ocupaciones diarias en la empresa que labora. Este factor tiene seis preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer el nivel de valor que da el trabajador a sus tareas.
- **Relación con la Autoridad:** La calificación que efectúa el trabajador de la afinidad que tiene con su jefe y sobre sus labores diarias. Este factor tiene seis preguntas dentro de la encuesta que permitirá analizar y establecer cuál es el nivel de apreciación que tiene el empleado frente al trato con su líder directo y/o labor diaria.

Estas dimensiones se trabajan de acuerdo con la escala de Likert, siendo la evaluación de uno a cinco, donde uno es “totalmente en desacuerdo” hasta cinco que es “totalmente de acuerdo.”

D) Modelo Cuarto: Job Descriptive Index (JDI)

Este modelo posee en su cuestionario 90 ítems y considera la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral: trabajo, pago, promociones, supervisión, y compañeros de trabajo. Las evaluaciones de estas son importantes como posibles posibilidades de una rotación de personal o despidos. (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)

Satisfacción con el Trabajo. Aquellas funciones y tareas asignadas a los trabajadores, las mismas que son realizadas en forma diaria con autonomía y

creatividad que deben ser efectuadas con responsabilidad y eficiencia en la empresa.

- **Satisfacción con el Salario.** Es la satisfacción con la retribución económica que recibe el colaborador por la labor que efectúa de acuerdo con el puesto que se le da a cada uno por el rendimiento laboral y habilidades para hacer sus labores cotidianas.
- **Satisfacción con las Promociones.** Oportunidad que se da a los colaboradores en pasar a un nuevo puesto con otras responsabilidades mayores, aumento de sueldo, que puede ser por experiencia laboral, por un buen desempeño, reconocido por sus jefes.
- **Satisfacción con la Supervisión.** En este aspecto se presta mayor atención en las conductas en el trabajo, así como la relación existente con el jefe inmediato, y se determinará si los líderes son equitativos y competitivos al obtener la lealtad y respeto de su equipo de trabajo.
- **Satisfacción con los colegas de trabajo.** Es la interrelación con sus compañeros de labor, se distinguen por sus emociones y particularidades que determinan a cada personaje, colaborando con el clima laboral.

2.4. FACTORES EXTERNOS

(Robbins & Judge, 2013, pág. 169) Con respecto a los factores externos, muchos estudiosos le dan una menor importancia, sin embargo, cobra gran importancia. Así, por ejemplo, un trabajador tendrá mayor grado de satisfacción si en su organización todo marcha bien; por el contrario, su satisfacción laboral puede ser menor si en su organización no encuentra la comprensión necesaria. En los factores externos, se

considerará el prestigio de la organización, la organización frente a los familiares de los trabajadores y la identificación de la empresa con la sociedad.

a) El prestigio de la organización

El prestigio de toda organización crece cuando sus trabajadores se encuentran contentos con la labor que desempeñan y, se incrementará más cuando sus directivos asuman sus obligaciones y no dejen nada al azar.

Por otro lado, las buenas relaciones con el público son importantes para el éxito de cualquier organización, pues de los habitantes de una comunidad o de un país, las empresas obtienen toda la clientela para suministrar sus servicios y beneficiará a los integrantes de la organización.

Los propósitos generales de la organización pueden formularse de la siguiente manera:

- Alcanzar para la organización una reputación que afirme que es una entidad de absoluta confianza.
- Lograr que la organización o entidad sea reconocida como tal y cumpla el rol que le corresponda con eficiencia y calidad.
- Hacer que ésta sea reconocida como una aportación valiosa a la vida social y económica de la nación y de la comunidad local donde opera.
- Mejorar continuamente el prestigio de la organización, en sus trabajos de investigación, ingeniería, adelantos científicos y perfección en sus obras en la medida adecuada para la clase de servicios que está destinada a prestar
- Lograr y conservar la confianza del público en la entidad, su organización, métodos de trabajo, problemas y operaciones.

b) La institución frente a los familiares de los trabajadores

La responsabilidad frente a los familiares del trabajador debe fundamentarse en la importancia que tiene el desarrollo de actividades cuyo beneficio tenga un alcance más directo sobre éstos.

En muchas organizaciones se tiene en cuenta la cantidad de hijos de cada trabajador para su remuneración respectiva. En otros casos, también existen prestaciones de salud para los familiares o disponer de programas recreativos a través de los cuales la empresa demuestra que su preocupación no solamente está dirigida hacia el trabajador, sino que también se proyecta hacia sus familias.

En la parte educativa, existen diferentes convenios entre el trabajador y la empresa; por ejemplo, en los asientos mineros la empresa se preocupa de proporcionar educación para los hijos de los trabajadores.

c) Identificación de la institución con la sociedad

Cuando una organización se encuentra identificada con la sociedad, surge como primer orden la necesidad de mantener el prestigio logrado y hacer que las buenas relaciones estén encuadradas en fines humanistas con todos sus miembros.

Se encuentra en muchos casos que, una organización se identifica con la sociedad por el lugar donde se encuentra ubicada; por lo tanto, las personas muchas veces se identifican con la organización porque pertenecen al lugar de la ubicación de ésta.

2.5. ANÁLISIS CRÍTICO

De acuerdo con las características propias de la institución investigada se tuvo que adecuar algunos indicadores y considerar factores internos y factores externos que directa e indirectamente influyen en la satisfacción laboral.

Es necesario determinar que la institución investigada no es una empresa privada ni mucho menos lucrativa si no como su nombre indica es una institución del estado Peruano dedicada a brindar servicio a todo el que lo requiera por el bien de la sociedad, es por ello que tiene como misión conducir y orientar, con eficiencia y responsabilidad, el desarrollo de la infraestructura y servicios de transportes y comunicaciones; y orientar con eficiencia y responsabilidad el mantenimiento de la infraestructura actual, contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región del Cusco.

Para concluir, de acuerdo con la variable en estudio, se determinó aplicar el modelo de Sonia Palma Carrillo, y lo planteado por Stephen Robbins, enfocándose principalmente en el estudio de factores internos representados por siete dimensiones y los factores externos por tres dimensiones que buscan dar respuesta al problema general de investigación que es la razón principal de la tesis. Además, ayudará a proponer modelos de estrategias de mejora en los aspectos críticos que afecte la satisfacción laboral y por ende el desempeño de ésta y la calidad de vida.

3. CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.3. RESEÑA HISTORICA

Mediante ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria Ley N° 27902, establecen y norman la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. Asimismo, determina el régimen de las Direcciones Regionales sectoriales, como órganos desconcentrados, las mismas que son responsables de la implementación y ejecución de las políticas nacionales sectoriales y de las políticas regionales sectoriales.

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco constituye un Órgano Desconcentrado del Gobierno Regional Cusco, dependiente de la Gerencia Regional de Infraestructura, tiene relación normativa con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Técnico-Administrativa y Presupuestal del Gobierno Regional del Cusco, por otro lado, resaltar que es una institución con Personería Jurídica de Derecho Público.

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco es responsable de conducir las políticas Sectoriales Nacional y Regional, conjuntamente que la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco.

3.3.1. Misión

La Misión de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco es: Construir, mejorar, rehabilitar y conservar la red vial departamental de la Región Cusco, que dinamice y garantice el traslado de personas en forma cómoda y

segura, así como la regulación y control de transporte terrestre y acuático. Autorizar y controlar el servicio de transporte público de pasajeros y mercancías para que se realice en las mejores condiciones, cautelando la vida de los usuarios. Otorgar licencias de conducir a los ciudadanos aptos que lo requieran.

3.3.2. Visión

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, es la Institución rectora de las actividades de Transportes y Comunicaciones en la Región Cusco, que resuelve de manera eficiente y eficaz los requerimientos de Infraestructura Vial, que Integra toda la región con el territorio nacional garantizando la prestación de servicios públicos de calidad, en los sistemas de transporte de pasajeros y mercancías, con empresas calificadas y operadores que cuenten con sus respectivas autorizaciones.

3.3.3. Objetivo general

El Objetivo General de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco es lograr el desarrollo armónico y sostenido de los sistemas de transportes y comunicaciones satisfaciendo las necesidades de la población del ámbito del Gobierno Regional Cusco

3.3.4. Objetivos específicos

- a) Desarrollo ordenado y conservación prioritaria de la infraestructura de transporte.
- b) Promoción del desarrollo, seguridad y calidad en los servicios de transporte.

- c) Construcción y Mejoramiento de Carreteras.
- d) Conservación de Carreteras, priorización de la Conservación rutinaria de la Infraestructura de transporte en sus distintos modos para mantenerla en buen estado, tercerización del mantenimiento periódico.
- e) Rehabilitación de Carreteras, incremento sustancial de los niveles de seguridad de la infraestructura de transporte.
- f) Promover el Servicio de Transporte Terrestre y optimización de los servicios vinculados a la infraestructura de transporte.
- g) Promover el desarrollo sostenible de los servicios de comunicaciones a nivel regional y el acceso universal a los mismos, fomentando la innovación tecnológica.

3.4. DIAGNOSTICO SECTORIAL

3.4.1. Funciones generales de la dirección regional de transportes y comunicaciones

Cusco.

3.4.1.1. Funciones en materia de transportes

- a. Formular, proponer, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales
- b. Planificar, administrar y ejecutar el desarrollo de la infraestructura vial regional, no comprendida en el Red Vial Nacional o Rural, debidamente priorizada dentro de los planes de desarrollo regional.

Asimismo, promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de infraestructura de transportes.

- c. Desarrollar y administrar la infraestructura portuaria regional de acuerdo con las regulaciones técnico-normativas emitidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través del organismo pertinente y de la forma que establezcan los dispositivos legales sobre la materia.
- d. Otorgar las autorizaciones portuarias licencias y permisos para la prestación de los servicios portuarios, fluviales y lacustres de alcance regional, a través del organismo pertinente, de acuerdo con los dispositivos legales sobre la materia.
- e. Desarrollar y administrar los aeródromos de ámbito regional, coordinando con la Dirección General de Aeronáutica Civil conforme a ley.
- f. Supervisar y fiscalizar la gestión de actividades de infraestructura de transporte vial de alcance regional.
- g. Autorizar, supervisar, fiscalizar y controlar la prestación de servicios de transporte interprovincial dentro del ámbito regional en coordinación con los gobiernos locales.
- h. Regular, supervisar y controlar el proceso de otorgamiento de licencias de conducir, de acuerdo con la normatividad vigente.

3.4.1.2. Funciones en materia de telecomunicaciones

- a. Formular proponer, ejecutar, evaluar dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de telecomunicaciones de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
- b. Promover, ejecutar y concesionar los proyectos regionales de telecomunicaciones de su competencia, en concordancia con la normatividad nacional y los convenios internacionales. Asimismo, promover la inversión privada en proyectos de telecomunicaciones, de acuerdo con la ley de la materia.
- c. Fomentar y fortalecer el desarrollo de medios de comunicación regional y de una red pública de comunicaciones en la Región.
- d. Coordinar con el Gobierno Nacional las autorizaciones de las estaciones de radio y televisión regional, y el Gobierno Nacional otorga las licencias correspondientes, en armonía con las políticas y normatividad nacional y los convenios internacionales.
- e. Participar en los proyectos de comunicaciones a cargo del Gobierno Nacional.

3.4.2. Base Legal

- Ley N° 27680 - Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del título IV sobre descentralización.
- Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales modificada con la Ley N°27902.
- Ley N° 27658 Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

- Ley N° 28273 - Ley del Proceso de Acreditación.
- Decreto Supremo N° 044-2011-PCM, que establece medidas para culminar las transferencias de Competencias y Funciones a los Gobiernos Regionales y Locales.
- Decreto Supremo N° 043-2006-PCM.
- Ley N° 27791, se aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Decreto Supremo N° 019-2011-MTC.
- Ordenanza Regional N° 046-2013-CR/GRC.CUSCO, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional Cusco.
- Resolución Ministerial N° 532-2008-MTC/03- Declaran Conclusión de Proceso de Transferencia de Funciones Sectoriales específicos en materia de comunicaciones al Gobierno Regional del departamento de Cusco.
- Resolución Ministerial N° 842-2009-MTC/01 Autorizan transferencias financieras a favor de los diversos Gobiernos Regionales para apoyar la gestión de funciones transferidas en materia de telecomunicaciones y financiar mantenimiento de equipos y/o redes.
- Decreto Supremo N° 038-2011-MTC Autorizan al Ministerio de Transportes y Comunicaciones la distribución de recursos directamente recaudados a favor de los diversos gobiernos regionales.
- Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema de Control y de la Contraloría General de la República.

3.4.3. Estructura orgánica

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional Cusco, está compuesto por los siguientes órganos.

Órgano de Dirección:

- Dirección Regional

Órgano de Control Institucional

- Oficina de Control Interno

Órgano de Consultivo

- Comité de Coordinación Institucional

Órganos de Asesoramiento

- Oficina de Asesoría Legal
- Oficina de Planificación y Presupuesto

Órganos de Apoyo

- Oficina de Administración
- Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras

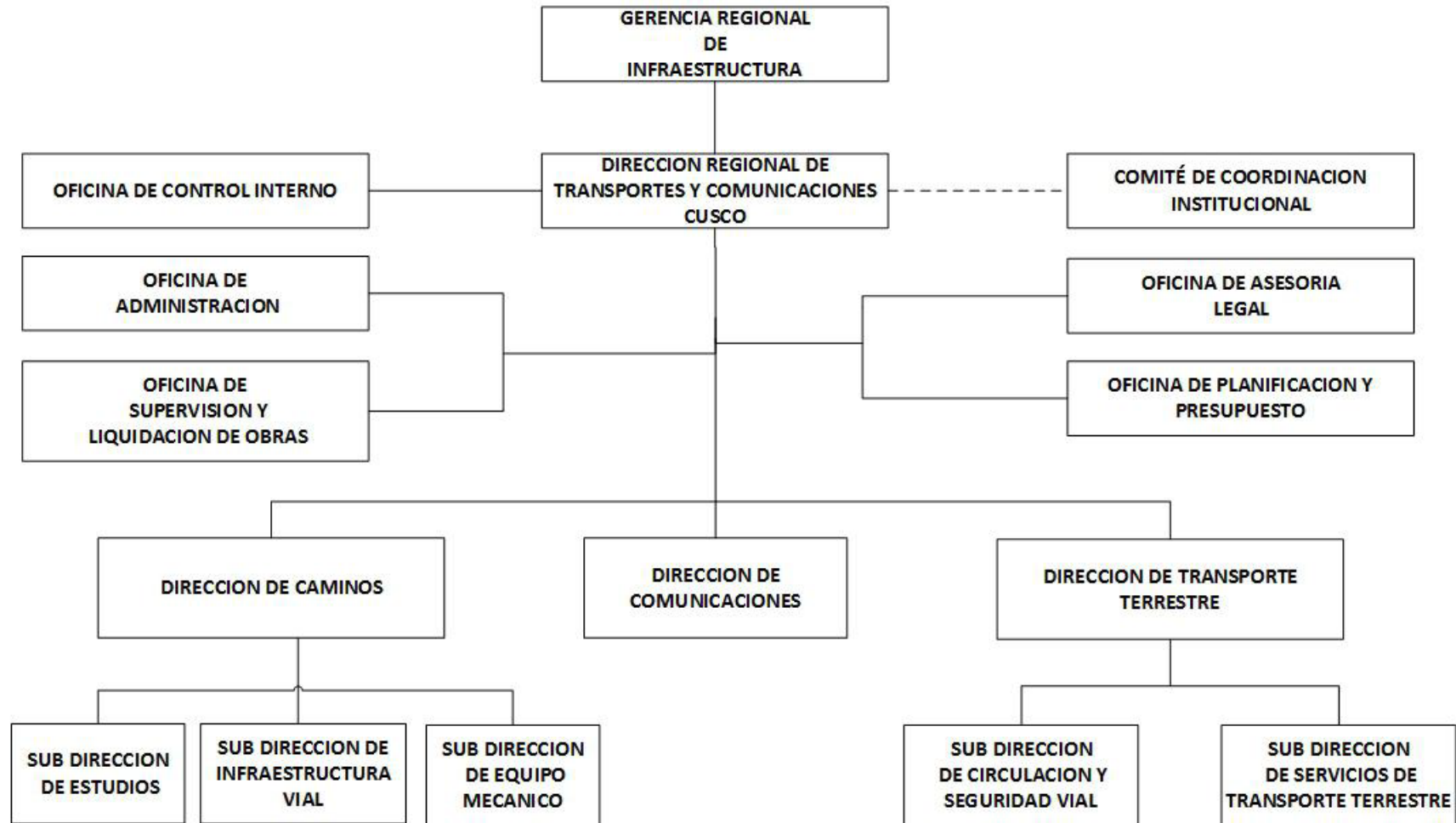
Órganos de Línea

- Dirección de Caminos

1. Sub- Dirección de Estudios

2. Sub- Dirección de Equipo Mecánico.
 3. Sub-Dirección de Infraestructura Vial.
- Dirección de Transporte Terrestre
 1. Sub-Dirección de Servicios de Transponer Terrestre.
 2. Sub-Dirección de Circulación y Seguridad Vial.
 - Dirección de Comunicaciones

3.2.4. Organigrama



El organigrama se dispone jerárquicamente, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que como Dirección tienen en beneficio de la región, a continuación, detallaremos las funciones que los diferentes órganos tienen dentro de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

3.5. PRESENTACIÓN DE ACTORES

3.5.1. Dirección Regional

Es el órgano de dirección de primer nivel organizacional, máximo nivel jerárquico de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, responsable de coordinar y dirigir la Política Sectorial en el ámbito regional, evaluar su ejecución de acuerdo con los planes y políticas de desarrollo Nacional y Regional, depende de la gerencia regional de Infraestructura.

- **Director Regional:** La Dirección Regional está a cargo de un funcionario de Confianza, Director de Programa Sectorial IV, quien es designado mediante Resolución Ejecutiva Regional.

3.5.2. Oficina de Control Interno

Es la encargada de efectuar el control interno en el ámbito de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, en armonía con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y las disposiciones legales vigentes. Está a cargo de un Director de Sistema Administrativo II, quien depende funcionalmente de la Contraloría General de la República y administrativamente de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.

- **Director de Sistema Administrativo II:** Planificación, dirección y evaluación del sistema de control en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco. Recibe escasa supervisión, las tareas del cargo, son sumamente variadas y requieren de criterio e iniciativa. Supervisa la labor de personal profesional. Poseer una combinación equivalente de formación universitaria y experiencia.

El Jefe de la OCI debe dar cuenta a la CGR (Contraloría General de la República) del ejercicio de sus funciones.

3.5.3. Oficina de asesoría legal

Es un órgano de asesoramiento, responsable de asesorar y emitir opinión sobre los asuntos de carácter jurídico y legal de competencia de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco. Está a cargo de un Director de Sistema Administrativo II, depende jerárquicamente de la Dirección Regional.

- **Director de Sistema Administrativo II:** Dirección y coordinación de la oficina de Asesoría Legal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco. Las tareas del cargo son sumamente variadas y requieren de amplio criterio e iniciativa. Supervisión de la labor del personal profesional. Poseer una combinación equivalente de formación universitaria y experiencia.

3.5.4. Oficina de planificación y presupuesto

Es un órgano de asesoramiento que conduce los procesos de Planificación, Inversiones, Presupuesto, Estadística e Informática de la Dirección Regional. Está

a cargo de un Director de Sistema Administrativo II, quien depende jerárquicamente de la Dirección Regional.

- **Director de Sistema Administrativo II:** Dirección, coordinación y supervisión de Programas de Sistemas de Planeamiento sectorial. Las tareas del cargo son sumamente variadas y requieren de amplio criterio e iniciativa. Supervisión de la labor del personal directivo y profesional. Poseer una combinación equivalente de formación universitaria y experiencia.

3.5.5. Oficina de administración

Es el órgano de apoyo encargado de administrar los recursos humanos, materiales, económicos, financieros y patrimoniales de la Dirección Regional, y de conducir la ejecución financiera. Está a cargo de un Director de Sistema Administrativo II, quien depende jerárquicamente de la Dirección Regional.

- **Director de Sistema Administrativo II:** Dirección y coordinación de programas de sistemas administrativos. Supervisión, control y evaluación de los procesos técnicos de los Sistemas Administrativos de Gestión de Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Logística y Patrimonio. Se requieren tener amplio criterio e iniciativa. Supervisa la labor del personal profesional. Poseer una combinación de formación universitaria y experiencia.

3.5.6. Oficina de supervisión y liquidación de obras

Es el órgano de apoyo, responsable de supervisar y fiscalizar la ejecución de Obras de vialidad, conservación, mantenimiento, rehabilitación y construcción de obras ejecutadas por la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.

Está a cargo de un Director de Programa Sectorial II, quien depende jerárquicamente de la Dirección Regional.

- **Director de Programa Sectorial II:** Dirección, coordinación y evaluación de actividades técnico-administrativas en el área de su competencia. Responsable en la ejecución de actividades vinculadas a la supervisión, liquidación técnico-administrativa y conducción de acciones de transferencias de proyectos. Supervisar la labor de personal directivo y profesional.

3.5.7. Dirección de caminos

La Dirección de Caminos es el órgano de línea de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, responsable de autorizar la planificación, administración y ejecución del desarrollo de la infraestructura vial regional no comprendida en la Red Vial Nacional o Rural, dentro de los planes de desarrollo vial; así como promover la inversión privada, nacional y extranjera en proyectos de infraestructura vial. Está a cargo de un Director de Programa Sectorial II, quien depende jerárquicamente del Director Regional.

- **Director de Programa Sectorial II:** Planificación, dirección y coordinación de actividades técnicas administrativas en programas de línea asignados al área de su competencia. Supervisar la labor de personal directivo y profesional.

3.5.8. Sub-Dirección de Estudios

Es el órgano de línea de la Dirección de Caminos, responsable de realizar estudios para el desarrollo vial regional y brindar apoyo tecnológico para garantizar la calidad de las obras y materiales utilizados en la construcción, rehabilitación,

mejoramiento y mantenimiento de las carreteras y puentes en el ámbito regional. Está a cargo de un director de Programa Sectorial I, quien depende jerárquicamente del Director de Caminos.

- **Director de Programar Sectorial I:** Dirección y coordinación de actividades técnico-administrativas en Programas asignados a la Sub-Dirección de Estudios. Supervisar la labor del personal profesional y técnico.

3.5.9. Sub-Dirección de equipo mecánico

Es el órgano de línea de la Dirección de Caminos, responsable de realizar labores de reparación y mantenimiento de los vehículos y maquinarias pesadas propias de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusca; así como, prestar apoyo para el desarrollo de actividades de infraestructura vial regional. Está a cargo de un director de Programa Sectorial I, quien depende jerárquicamente del Director de Caminos.

- **Director de Programa Sectorial I:** Dirección y coordinación de actividades técnico-administrativas en programas de línea asignados a la Sub-Dirección de Equipo Mecánico.

3.5.10. Sub-Dirección de infraestructura vial

Es un órgano de línea de la Dirección de Caminos, responsable de la ejecución de Obras viales, mantenimiento, rehabilitación, mejoramiento y construcción. Está a cargo de un director de Programa Sectorial I, quien depende jerárquicamente del Director de Caminos.

- **Director de Programa Sectorial I:** Es responsable de la planificación, dirección, coordinación, inspección y evaluación de actividades técnico-administrativas referidas a la ejecución de acciones sobre gestión vial. Poseer una combinación equivalente de formación profesional y experiencia.

3.5.11. Dirección de transporte terrestre

La Dirección de Transporte Terrestre, es el órgano de Línea de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, responsable de autorizar la prestación de servicios y actividades referidas a licencias de conducir, transporte de mercancías y pasajeros; así como, supervisar y fiscalizar el transporte y tránsito terrestre de personas y mercancías, de acuerdo con lo dispuesto por el ordenamiento legal vigente. Está a cargo de un director de Programa Sectorial II, quien depende jerárquicamente de la Dirección Regional.

- **Director de Programa Sectorial II:** Planificación, Dirección y Coordinación de actividades técnicas administrativas en programas de línea asignados a la Dirección de Transporte Terrestre. Supervisa la labor de personal directivo y profesional. Poseer una combinación equivalente de formación profesional y experiencia

3.5.12. Sub-Dirección de circulación y seguridad vial

Es el órgano de línea de la Dirección de Transporte Terrestre, responsable de regular y supervisar el sistema de Identificación Vehicular, licencias de conducir y de ejecutar las políticas orientadas a promover y garantizar la educación y seguridad vial; así como, de promover otras medidas de prevención de accidentes.

Está a cargo de un director de Programa Sectorial I, quien depende jerárquicamente del Director de Transporte Terrestre.

- **Director de Programa Sectorial I:** Dirección y coordinación de actividades técnico-administrativas de los programas de la Sub-Dirección de Circulación y Seguridad Vial. Supervisar la labor del personal profesional y técnico.

3.5.13. Sub-Dirección de servicios de transporte terrestre

Es el órgano de línea de la Dirección Transporte Terrestre, responsable de autorizar los servicios de transporte público de pasajeros y mercancías a nivel regional y administrar el Sistema Regional de Registros Administrativos de Transporte. Está a cargo de un director de Programa Sectorial I, quien depende jerárquicamente del Director de Transporte Terrestre.

- **Director de Programa Sectorial I:** Dirección y coordinación de actividades técnico-administrativas en programas asignados a la Sub-Dirección de Transporte Terrestre. Supervisión de la labor del personal profesional y técnico.

3.5.14. Dirección de comunicaciones

Es el órgano de Línea de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, responsable de autorizar la ejecución de las actividades de comunicaciones dentro del ámbito regional. Está a cargo de un director de Programa Sectorial II, quien depende jerárquicamente de la Dirección Regional.

- **Director de Programa Sectorial II:** Dirección y coordinación de actividades técnico-administrativas en programas de línea asignados a la Dirección de Comunicaciones. Supervisión de la labor del personal profesional y técnico.

4. CAPÍTULO IV: RESULTADOS

La finalidad del capítulo es determinar y analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, Periodo 2020. Obtener los resultados de cada dimensión El análisis correspondiente, así como las interpretaciones de las averiguaciones para mejorar la satisfacción laboral.

4.3. DATOS GENERALES

Se presenta seguidamente un cuadro con el perfil de todo el personal en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco

Tabla 5
Particularidades sociodemográficas del personal de la dirección regional de transportes y comunicaciones

	Condición	Cantidad	Porcentaje
Sexo	Varones	134	62 %
	Mujeres	81	38 %
Edad	18 – 25	22	10%
	26 – 35	65	30%
	36 – 45	66	31%
	46 – 65	62	29%
Estado civil	Soltero	91	42%
	Casado	113	53%
	Divorciado	9	4%
	Viudo	2	1%
Grado de instrucción	Post grado	45	21%
	Superior	90	42%
	Técnico	80	37%
	Secundario	-	-
Años de trabajo en la Institución	1 a 3 años	100	47%
	4 a 5 años	62	29%
	6 a 10 años	24	11%
	11 a 15 años	18	8%
	16 a +	11	5%

Fuente: Elaboración propia

Un mayor porcentaje que labora en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones pertenece al sexo masculino con un total de 62%, frente a un 38% que pertenece al sexo femenino.

En la agrupación por edad, se puede apreciar que hay un ligero predominio de las edades que oscilan entre 35 a 45 años, haciendo un 31%; no obstante, las edades entre 26 y 35, hacen un 30%. Seguidamente viene las edades de 46 a 65, con un 26% y finalmente las edades de 18 a 25 con un 10% del total. Esto evidencia que existe una variedad de edades dentro del grupo de trabajo.

En cuanto al estado civil de los trabajadores se aprecia que un 53% es casado. Un 42% es soltero. Le siguen a esta esta distribución un 4% que tiene la condición de divorciado; asimismo, un 1% que tiene la condición de viudo.

En lo que respecta al grado estudios se tiene que el grupo mayoritario, un 42% tiene estudios universitarios completos. Un 37 % tiene estudios técnicos y un 21 % llegó a tener estudios de nivel posgrado.

La mayoría de los trabajadores, un 47%, tiene entre 1 a 3 años laborando en la Dirección Regional. Le sigue a esta distribución los trabajadores que tiene entre 4 a 5 años con un 11%; asimismo, de 11 a 15 años un total de 8% y los trabajadores que laboran más de 16 años hacen un total de 5%.

4.4. PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

- **Resultados descriptivos de la dimensión Factores Internos**

Tabla 6. Dimensiones de los Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

Factores Internos	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Regularmente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Condiciones físicas	14	10.1%	17	12.2%	15	10.8%	67	48.2%	26	18.7%	139	100%
Beneficios laborales	39	28.1%	17	12.2%	46	33.1%	10	7.2%	27	19.4%	139	100%
Políticas administrativas	28	20.1%	36	25.9%	29	20.9%	19	13.7%	27	19.4%	139	100%
Relaciones sociales	31	22.3%	37	26.6%	27	19.4%	19	13.7%	25	18.0%	139	100%
Desarrollo personal	25	18.0%	49	35.3%	26	18.7%	22	15.8%	17	12.2%	139	100%
Desempeño de tareas	24	17.3%	35	25.2%	31	22.3%	28	20.1%	21	15.1%	139	100%
Relación con la autoridad	13	9.4%	46	33.1%	34	24.5%	29	20.9%	17	12.2%	139	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

De la tabla 6 se observa lo siguiente:

- Respecto a las condiciones físicas en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 18.7% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 48.2% se encuentran satisfechos, el 10.8% se encuentran regularmente satisfechos, el 12.2% se encuentran insatisfechos y el 10.1% se encuentran muy insatisfechos. Se puede observar que aproximadamente la tercera parte de los colaboradores con tienen una percepción positiva acerca de este indicador.
- Respecto a los beneficios laborales en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 19.4% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 7.2% se encuentran satisfechos, el 33,1% se encuentran regularmente satisfechos, el 12.2%

se encuentran insatisfechos y el 28.1% se encuentran muy insatisfechos. En los resultados se puede apreciar que existe un mayor número de colaboradores muy insatisfechos con los beneficios laborales que ofrece la institución.

- Respecto a las políticas administrativas en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 19.4% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 13.7% se encuentran satisfechos, el 20.9% se encuentran regularmente satisfechos, 25.9% se encuentran insatisfechos y el 20.1% se encuentran muy insatisfechos. En el presente indicador se demuestra una alta tendencia de insatisfacción hacia las políticas administrativas de la institución.
- Respecto a las relaciones sociales en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 18.0 % de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 13.7% se encuentran satisfechos, el 19.4% se encuentran regularmente satisfechos, el 26.6% se encuentra insatisfecho y el 22.3% se encuentran muy insatisfechos. Si se suma los porcentajes de regularmente satisfechos hasta muy insatisfecho se puede apreciar que casi un 70% de colaboradores se encuentra en ese grupo, por lo tanto, se puede deducir que los colaboradores no se sienten cómodos de la forma cómo interactúan entre compañeros.
- Respecto al desarrollo personal en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 12.2% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 15.8% se encuentran satisfechos, el 18.7% se encuentran regularmente satisfechos, el 35.3% se encuentran insatisfechos y el 18.0% se encuentran muy insatisfechos. Por los resultados se denota que los colaboradores no sienten que la institución les ayude a que tengan un desarrollo personal ligado a su desarrollo profesional.
- Respecto al desempeño de tareas en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 15.1% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 20.1%

se encuentran satisfechos, el 22.3% se encuentran regularmente satisfechos, el 25.2% se encuentran insatisfechos y el 17.3% se encuentran muy insatisfechos. Se observa otra vez una tendencia alta a la insatisfacción, los colaboradores no se sienten cómodos respecto a cómo se llevan las políticas en el desempeño de tareas.

- Respecto a la relación con la autoridad en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 12.2% de colaboradores se sienten muy satisfechos, el 20.9% se sienten satisfechos, el 24.5% se sienten regularmente satisfechos, el 33,1% se encuentran insatisfechos y el 9.4% se encuentran muy insatisfechos. Otra vez, se aprecia que los colaboradores no se sienten cómodos con la relación con la autoridad. La inclinación tiende a ser a la insatisfacción.

Figura 1. Dimensiones de los Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

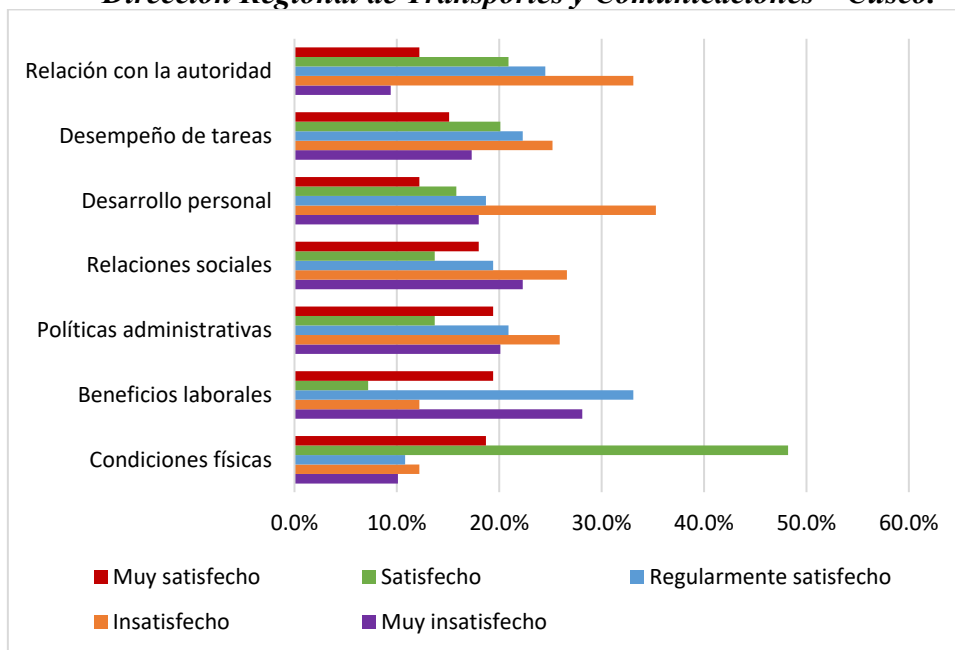


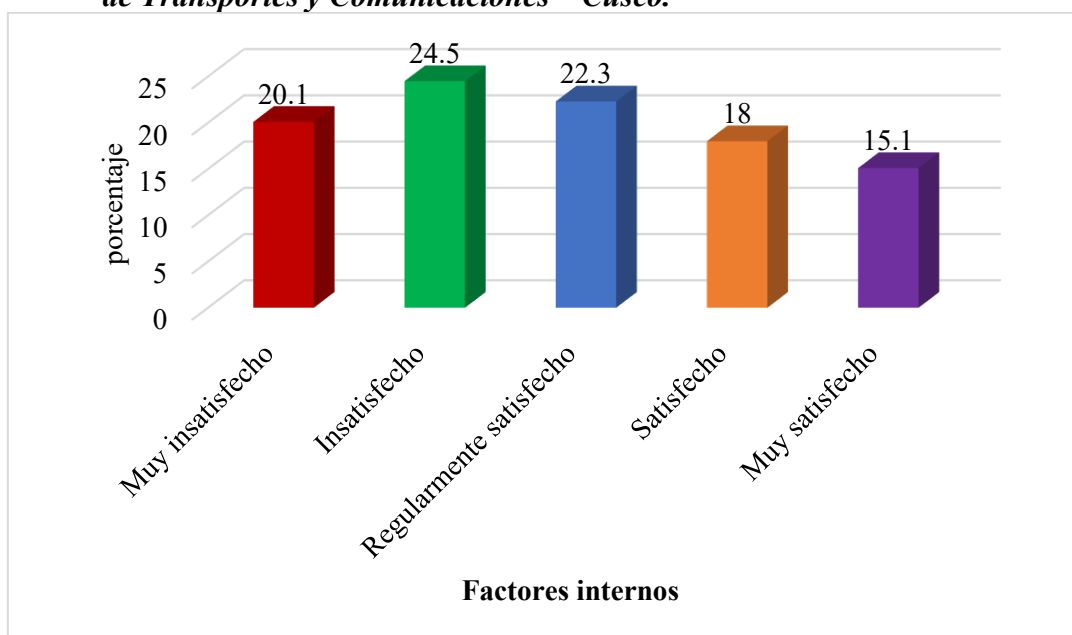
Tabla 7. Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

	f	%
Muy insatisfecho	28	20.1
Insatisfecho	34	24.5
Regularmente satisfecho	31	22.3
Satisfecho	25	18.0
Muy satisfecho	21	15.1
Total	139	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

De la tabla 7, que aglomera los resultados de todos los indicadores en los factores internos en la dirección Regional de transportes y Comunicaciones, se observa que el 15.1% de colaboradores se sienten muy satisfechos, el 18.0% se sienten satisfechos, el 22.3% se sienten regularmente satisfechos, el 24.5% se sienten insatisfechos y el 20.1% se sienten muy insatisfechos. Existe una mayor tendencia a la insatisfacción; los colaboradores expresan que en la dimensión “factores internos” se están desarrollando las cosas de forma incorrecta dentro de la institución.

Figura 2. Factores Internos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.



- **Resultados descriptivos de la dimensión Factores Externos**

Tabla 8. Dimensiones de los Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

Factores Externos	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Regularmente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Prestigio de la organización	22	15.8%	20	14.4%	61	43.9%	19	13.7%	17	12.2%	139
Institución frente a la familia	29	20.9%	32	23.0%	47	33.8%	17	12.2%	14	10.1%	139	100%
Identificación de la institución con la sociedad	29	20.9%	24	17.3%	43	30.9%	23	16.5%	20	14.4%	139	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

De la tabla 8 se observa los siguiente:

- Respecto al prestigio de la organización en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 12.2% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 13.7% se encuentran satisfechos, el 43.9% se encuentran regularmente satisfechos, el 14.4% de colaboradores se encuentran insatisfechos y el 15.8% se encuentran muy insatisfechos. En esta oportunidad el porcentaje que prima es intermedio lo que demuestra que de todos modos no existe una orientación a la satisfacción de los colaboradores en la institución.
- Respecto a la institución frente a la familia en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, 10.1% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 12.2% se encuentran satisfechos, el 33.8% se encuentran regularmente satisfechos, el 23.0% se encuentran insatisfechos y el 20.9% se encuentran muy insatisfechos. Por lo mostrado, los colaboradores expresan que la institución muestra desinterés por sus familias, algo no favorable para ninguna de las partes.
- Respecto a la identificación de la institución con la sociedad en la dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, el 14.4% de colaboradores se encuentran muy satisfechos, el 16.5% se encuentran satisfechos, el 30.9% se encuentran regularmente satisfechos, el 17.3% se encuentran insatisfechos y finalmente el 20.9% se encuentran muy insatisfechos. Se puede apreciar que casi el 70% de colaboradores no muestra satisfacción hacia cómo su institución se identifica con la sociedad, es decir los colaboradores consideran que falta una mayor conexión de su institución con los problemas que tiene la sociedad.

Figura 3. Dimensiones de los Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

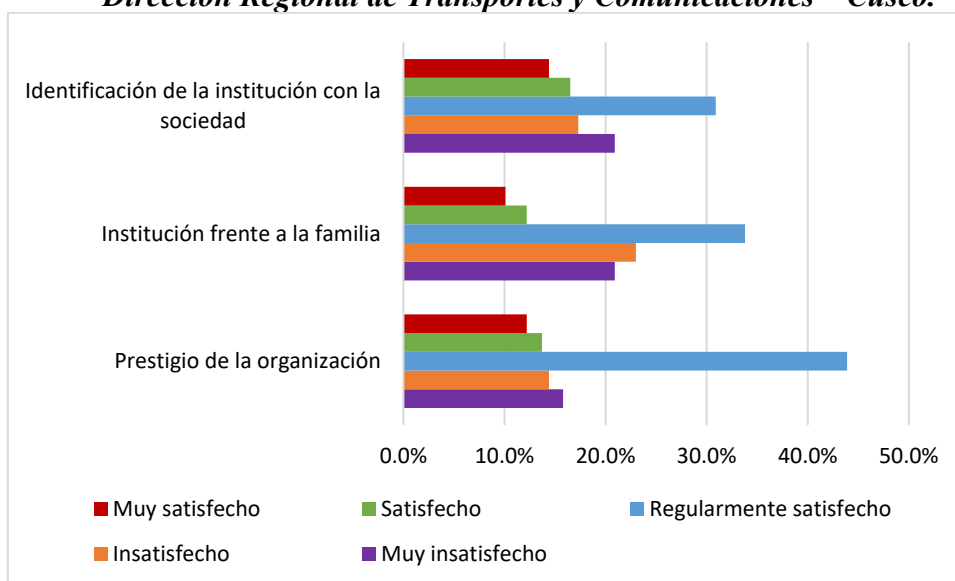


Tabla 9. Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

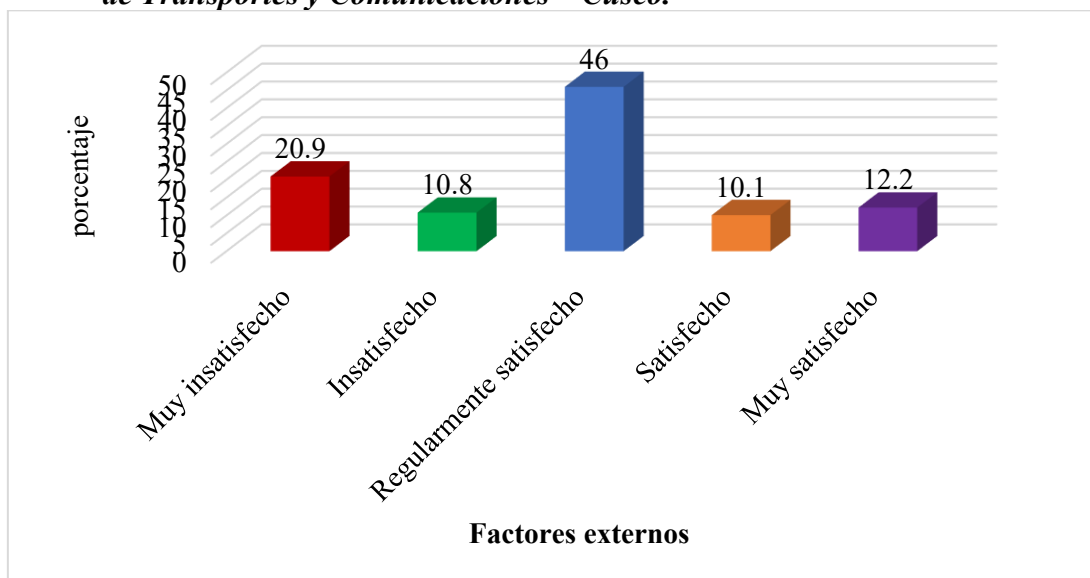
	f	%
Muy insatisfecho	29	20.9
Insatisfecho	15	10.8
Regularmente satisfecho	64	46.0
Satisfecho	14	10.1
Muy satisfecho	17	12.2
Total	139	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

De la tabla 9, que aglomera los resultados de todos los indicadores en los factores externos en la dirección Regional de transportes y Comunicaciones, se observa que el 12.2% de colaboradores están muy satisfechos, el 10.1% están satisfechos, el 46% están regularmente satisfechos. El 10.8% están insatisfechos y el 20.9% están muy insatisfechos con los factores externos desarrollados en esta dirección, el 20% se encuentra muy insatisfecho, mientras que el 12,2% se encuentra muy satisfecho. En este caso la tendencia a la insatisfacción de los

colaboradores es mucho mayor; los colaboradores manifiestan que en la dimensión “factores externos” se están manejando las cosas de forma indebida dentro de la institución.

Figura 4. Factores Externos de la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.



- **Resultado de la variable Satisfacción Laboral**

Tabla 10. Satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

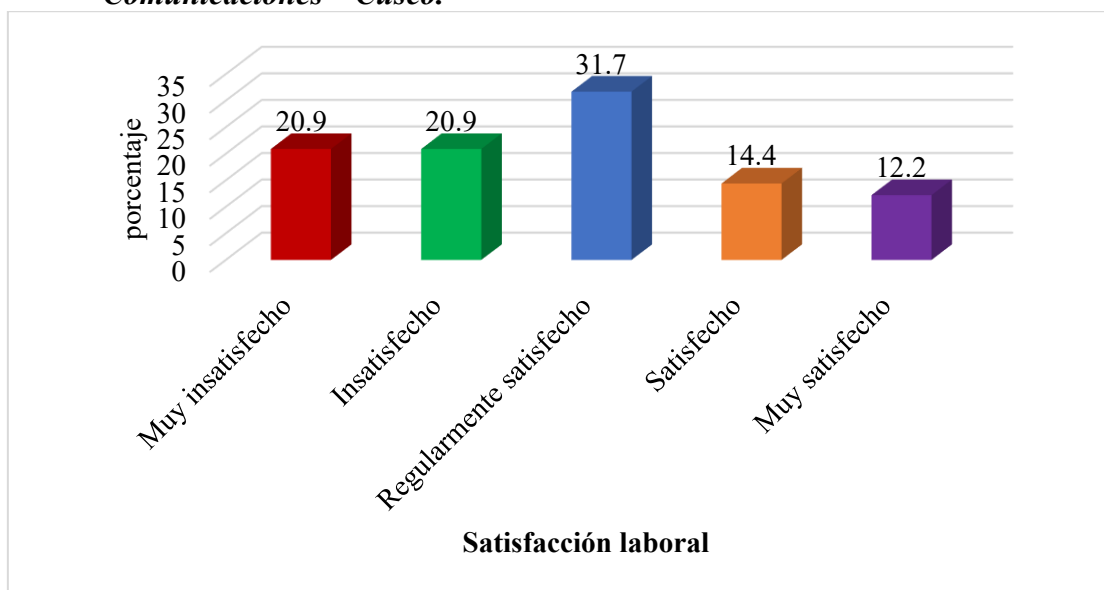
	f	%
Muy insatisfecho	29	20.9
Insatisfecho	29	20.9
Regularmente satisfecho	44	31.7
Satisfecho	20	14.4
Muy satisfecho	17	12.2
Total	139	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.

De la tabla 10, la cual analiza toda la variable “Satisfacción laboral” de los colaboradores en la dirección Regional de transportes y Comunicaciones, se observa que el 12.2% de los

colaboradores están muy satisfechos laboralmente en esta institución, el 14.4% están satisfechos, el 31.7% están regularmente satisfechos, el 20.9% esta insatisfecho y el 20.9% están muy insatisfechos. Se comprueba lo que se ha observado en los análisis de las dimensiones, que la orientación a la insatisfacción laboral de los colaboradores es mayor, los colaboradores desearían que el trato laboral hacia ellos sea mejor.

Figura 5. Satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco.



4.1. PRUEBAS DE HIPÓTESIS

Para identificar los factores internos y externos que determinan la satisfacción laboral en los Trabajadores de la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de -1 a 1 . Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

2.3.1 Objetivos Específicos

- **Factores internos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.**

Hipótesis nula: Los factores internos no se relaciona con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Hipótesis alterna: Los factores internos se relaciona con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Tabla 11. Factores internos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Factores internos	Satisfacción Laboral	
	Rho de Spearman	p
Condiciones físicas	,984**	0.000
Beneficios laborales	,993**	0.000
Políticas administrativas	,989**	0.000
Relaciones sociales	,990**	0.000
Desarrollo personal	,989**	0.000
Desempeño de tareas	,997**	0.000
Relación con la autoridad	,992**	0.000

n = 139

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

Al 95% de confiabilidad según a prueba de Correlación de Spearman se constata que todos los factores internos estudiados guardan relación significativa con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones, sobre todo el desempeño de tareas que presenta una relación más fuerte al 99.7% con la satisfacción laboral, seguido por los beneficios sociales en un 99.3%, relación con la autoridad 99,2%, relaciones sociales 99%, desarrollo personal y políticas administrativas 98.9% y condiciones físicas 98.4%. Concluyendo que los factores internos se relacionan con la satisfacción laboral en la

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco. $P < 0.05$.

- **Factores externos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.**

Hipótesis nula: Los factores externos no se relaciona con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Hipótesis alterna: Los factores externos se relaciona con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Tabla 12. Factores externos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Factores externos	Satisfacción Laboral	
	Rho de Spearman	p
Prestigio de la organización	,956**	0.000
Institución frente a la familia	,978**	0.000
Identificación de la institución con la sociedad	,983**	0.000

n = 139

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

Al 95% de confiabilidad según a prueba de Correlación de Spearman se constata que todos los factores externos estudiados guardan relación significativa con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones, sobre todo la identificación de la institución con la sociedad que presenta una relación más fuerte al 98.3% con la satisfacción laboral, seguido por la institución frente a la familia en un 97.8% y el prestigio de la organización en un 95.6%. Concluyendo que los factores externos se relacionan con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco. $P < 0.05$.

2.3.2 Objetivo Principal

- **Factores internos y externos que determinan la satisfacción laboral en los Trabajadores de la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.**

Tabla 13. Factores internos y externos que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco.

Factores	Satisfacción Laboral	
	Rho de Spearman	p
Internos	,968**	0.000
Externos	,942**	0.000

n = 139

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

Al 95% de confiabilidad según a prueba de Correlación de Spearman se constata que todos los factores internos y externos guardan relación significativa con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones, sobre todo los factores internos que presenta una relación más fuerte al 96.8% con la satisfacción laboral, y los factores externos en un 94.2%. Concluyendo que los factores internos y externos se relaciona con la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco. $P < 0.05$.

5. CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado se ha llegado a la propuesta de las siguientes sugerencias que van íntimamente relacionadas con el objetivo general y los objetivos específicos planteados para esta investigación, además es necesario considerar algunos hallazgos logrados durante la investigación que enriquece el propósito de esta. También es necesario inferir que la institución a la que se aplico es del estado con algunas características propias gubernamentales, pero, que no hacen que sea de menor interés si no por el contrario pueden brindar un reflejo de los entes gubernamentales en el Perú.

5.3. SUGERENCIAS POR CADA DIMENSION Y SUB-DIMENSIONES

Las sugerencias se darán considerando los factores que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, Periodo 2020.

Para brindar a detalle las sugerencias, es preciso considerar que serán planteadas considerando los factores internos y factores externos con sus respectivas dimensiones, basadas en el análisis de los resultados alcanzados y detallados en las tablas y gráficos respectivos.

5.3.1. SUGERENCIAS DE LOS FACTORES INTERNOS POR INDICADORES

5.3.1.1. Indicador: Condiciones Físicas

Este indicador está conformado por cuatro preguntas relacionadas con **las condiciones físicas**, se refieren a: la distribución física, ambiente de trabajo, la comodidad (ergonómico), lugar de trabajo (iluminación, temperatura, humedad); éste es el indicador con mejores cifras, pero eso no denota que se

estén haciendo las cosas de forma óptima. Se va a considerar esta frase con referencia “Las condiciones físicas un lugar son factores importantes para determinar la cantidad de recursos demandados. Estas condiciones incluyen todas aquellas características del ambiente (distribución, comodidad, temperatura, iluminación, ruido, vibraciones, humedad) que son susceptibles de influir en el trabajador y en la adecuada ejecución de sus tareas”. (Cañas Delgado, 2011)

Para el tema ergonómico se sugiere tomar modelos de sillas y mesas que mejor se adapten a las posturas de los colaboradores. Los modelos ergonómicos pueden ser recogidos de entidades médicas que también pueden orientar para la compra de dichos muebles.

También la distribución de los muebles es muy importante. Existe una frase de la transnacional McDonald’s que dice “Un lugar para cada cosa, cada cosa en su lugar.” Para un desempeño regular se sugiere que las herramientas de trabajo de su punto principal de trabajo no deben pasar de un radio de **un metro de distancia**; y para herramientas secundarias no debe pasar de un radio de **dos metros de distancia**. Este hecho hace que el colaborador realice sus labores de forma más rápida generando una mayor satisfacción en el logro de sus actividades.

Para la mejora de iluminación, temperatura y humedad, se puede abordar las soluciones de diversas formas. Las ubicaciones de las mesas de trabajo deben estar de acorde a un ingreso de luz natural y en lugares donde no llegue mucha luz natural se puede uniformizar la iluminación con luces LED que no hace brillo con la vista y los equipos de trabajo. La temperatura y humedad van de

la mano, sin embargo, la humedad en la ciudad de Cusco no es un problema mayor por presentar un clima seco en términos generales, por lo tanto, la temperatura es la prioridad. La temperatura se puede regular de la siguiente manera, la circulación de aire es necesaria, pero puede ser reducida en su forma natural, los ingresos y salidas de aire no deberían encontrarse muy cerca a los colaboradores para que no tengan un aire frío directo. También (y lo más importante) es mantener los ambientes cerrados pero que se instale un sistema de ductos de entrada y salida de aire lo cual puede ser graduado de modo que se tiene circulación de aire, pero no se expone directamente al aire frío a los colaboradores.

5.3.1.2. Indicador: Beneficios laborales

Es necesario remarcar que la investigación se ha realizado en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Cusco, institución del estado. por lo tanto, las preguntas son sobre si es equitativo el sueldo a la labor que realizan los colaboradores; algo que lleva a una reflexión urgente a la política gubernamental para alcanzar el equilibrio correcto entre la equidad interna y la competitividad externa. La Constitución Política del Perú en su artículo 24, dice que todo trabajador, empleado, colaborador tiene todo el derecho de recibir un sueldo equitativo y suficiente; remuneración digna que servirá para su supervivencia como la de su familia. Así mismo, se debe tener en cuenta que el sueldo mínimo es de S/.1,025.00 mensuales y solo el Estado es quién se encarga de su regulación.

Si bien es cierto los beneficios laborales son complicados de modificar en una institución del estado, la sugerencia es que el sindicato de trabajadores tenga

una política permanente de solicitar los requerimientos en ingresos salariales y otros beneficios. Se ha demostrado que se ha hecho avances a través de los años los beneficios han tenido mejoras en los años. Algo que también se puede hacer de forma indirecta es que el trabajador sienta que su trabajo lo hace de forma exitosa en el menor tiempo. Siempre se relaciona los beneficios laborales a la cantidad de trabajo que se tiene. Si, por ejemplo, se hace un avance en el indicador de “condiciones físicas” se puede mejorar indirectamente el presente indicador.

5.3.1.3. Indicador: Políticas administrativas

El indicador Políticas Administrativas, está representada por tres preguntas referentes al *sentimiento de trato y sobrecarga laboral* por parte de la institución.

Se puede afirmar que, para lograr una mayor calidad laboral, es muy importante que un colaborador sepa hallar la armonía entre lo profesional y lo personal. Existen estudios realizados que indican que el estrés laboral en la salud representa un problema significativo pero que ambos dominios se pueden reforzar y enriquecer entre sí. (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005). En este sentido, las políticas administrativas son fundamentales para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia. Algunas medidas a considerar pueden ser:

- Organizar horarios flexibles que puede ser a las horas de ingreso y salida, siempre respetando que el colaborador cumpla con la cantidad de horas que le corresponde durante el día; esto en la medida que los puestos de trabajo lo permitan.

- Establecer horarios para cada actividad y respetarlos para así no reducir las horas que se destina a la familia y vida social.
- Programar los lapsos de descanso en las actividades diarias para desestresar la mente y cuerpo de la rutina diaria.
- Se sugiere realizar programas de convivencia familiar – laboral, y fomentar el equilibrio laboral en condiciones de trabajo respetables para mantener a sus trabajadores satisfechos y motivados, de esta manera se garantiza la calidad laboral y de vida.
- Se puede tener una política de premiar a un trabajador que cumpla con sus funciones de forma óptima, como, por ejemplo, al trabajador más puntual, brindarle un reconocimiento en un documento oficial de la institución.

5.3.1.4. Indicador: Relaciones sociales

De acuerdo con los análisis estadísticos demostrados en el capítulo anterior, el indicador Relaciones sociales está sustentado en tres preguntas basadas en el ambiente social, convivencia entre compañeros de trabajo y la solidaridad.

Se sugiere realizar talleres de Coaching laboral, no solo como una charla informativa si no talleres que integran a todos los trabajadores de la institución del estado, inclusive dejando de lado las jerarquías laborales. Esto mejoraría el estado de ánimo, el grado de confianza entre ellos, la solidaridad y derivaría en el crecimiento de la motivación laboral.

El gerente de talento humano puede mejorar las políticas administrativas creando un decálogo que tenga los principios de respeto mutuo dentro de la institución y con los usuarios. Se menciona también a los usuarios para

fomentar en términos generales una cultura de buen trato y respeto mutuo con todas las personas con quien se interactúa.

Es importante cuidar las relaciones sociales laborales para que sean sanas y sirvan de apoyo solidario en diferentes situaciones. Diversos estudios afirman que cuando las relaciones en el trabajo son sanas, los empleados se sienten más felices y son más productivos.

5.3.1.5. Indicador: Desarrollo personal

De acuerdo con los resultados alcanzados y demostrados estadísticamente en el capítulo anterior, de cuatro preguntas planteadas referidas a: la relación persona trabajo, desarrollo de la persona, disfrute de la labor realizada, logros alcanzados, sentimiento de realización personal, se puede inferir que es uno de los indicadores donde los colaboradores se muestran menos satisfechos.

La sugerencia es complicada por tratarse de institución del estado, normada y reglamentada laboralmente, sin embargo, se podría diseñar un plan de líneas de carrera según sus competencias considerando: la elaboración de perfiles de los puestos con el fin de tener la persona idónea en cada puesto, efectuar evaluaciones de desempeño y buscar alternativas de premios al mérito.

Modelo de Perfil del puesto

Fecha:			
Descripción del puesto:			
<i>Tareas (MOF)</i>	KPIs	metas	periodos
<i>Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos y procedimientos</i>	Reporte de ocurrencias, incidencias, opiniones	%	días
<i>Coordinar y brindar apoyo a la gerencia de talento humano ...</i>	Reportes a la gerencia ...	%	semanas
<i>Control de Servicios básicos ...</i>	Reporte de servicios ...	%	semanas

Elaboración: propia

Modelo de análisis de puesto:

<p>CONDICIONES FISICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo y horario en Oficina. • Trabajo de campo • Evaluación de manejo vehicular. • Trabajo directo con el personal • Atención al usuario.
<p>CONOCIMIENTO REQUERIDO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios Profesionales o técnicos • Nivel avanzando de programas de computo • Elaboración de reportes para el control • Conocimiento avanzado del quechua. • Capacitaciones en Psicología y Sociología • Capacidad de Planificación y Organización
<p>HABILIDADES REQUERIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflicto • Mente proactiva • Carisma • Liderazgo • Trabajo bajo presión • Compromiso con el trabajo • Buena comunicación • Trabajo en equipo • Orientación a Resultados

Elaboración: propia

Nota: dependerá de la actividad programada en el Manual de Organización y Funciones de la Institución.

Modelo de evaluación de Competencia laborales

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	Buena	Regular	Mala
Manejo de conflicto	Resolución de conflictos generadas por el trabajo entre compañeros de trabajo.			
Mente proactiva	Generar ideas innovadoras de cambio con relación al trabajo.			
Carismático	Actitud positiva en la mayoría de las situaciones que se presenten en el trabajo			
Trabajo bajo presión	Poder resolver problemas y cumplir con las tareas.			
Compromiso con el Trabajo	capacidad de siempre intentar rendir el 100% más 01 dentro de las tareas encomendadas			
Buena comunicación	Capacidad de poder dar a entender sus ideas			
Trabajo en equipo	Capacidad de entender las ideas de los compañeros y saber integrar todo para conseguir objetivos			
Agente de Cambio	Buscar salir del común. Mostrar cosas distintas a lo establecido			
Orientación a Resultados	Capacidad de conseguir las metas a pesar de las dificultades			

Elaboración: propia

Sobre la pregunta si el trabajo le *permite desarrollarse*, también es muy sensible a un grado de insatisfacción muy alto por los mismos argumentos antes dados, sin embargo, a través de los modelos planteados se podría mejorar su desarrollo laboral, podría mejorar el sentimiento de realización en su trabajo e incrementar el sentimiento de felicidad y satisfacción con su

trabajo. A través de políticas de gestión como premios o incentivos, mejorar dichos sentimientos de satisfacción y nuevamente afirmamos que ha mayor satisfacción mayor calidad de vida y mucha mejor calidad de atención al usuario.

5.3.1.6. Indicador: Desempeño de tareas

El indicador desempeño de tareas esta representado por cuatro interrogantes, las cuales estan relacionadas hacia: el valor , la importancia y la utilidad de la tarea que realiza; tambien al sentimiento del gusto por el trabajo que realiza, compacido con la actividad que realiza.

La tendencia es siempre a la insatisfacción de los colaboradores. Ante esta realidad se sugiere que tenga que plantearse programas laborales motivacionales que ayuden ha ser mas llevadero el sentimiento de inestabilidad laboral y la diferencia sustancial entre el trabajador contratado y el nombrado. Se deduce que los colaboradores contratados trabajan mas y ganan menos, también reciben muy pocos beneficios laborales porque la ley tambien norma de esa manera.

Los directivos de la institución deben tener la capacidad de escuchar a los empleados, motivarlos, ganarse su confianza, manejar situaciones de tensión de forma adecuada, fomentando el respeto y la armonía en las relaciones.

(Arantes, 2016).

Modelo de desempeño de tareas y satisfacción laboral

Actividades	Proceso	Indicadores
Crea un ambiente de confianza entre management y trabajadores	La idea central es la creación de un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los empleados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • sinceridad • integridad y coherencia • asumir responsabilidades • autocrítica • tomar decisiones
Los empleados se sientan escuchados	Continuamente se producen situaciones de todo tipo que pueden aportar mucha información. correos electrónicos, lo que lees en las redes y foros sociales, las reuniones que mantienes, etc. Todas estas acciones diarias te envían señales sobre el estado de ánimo de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • prestar atención y asimilar lo que se oye • evitar los prejuicios • actitud positiva y receptiva
Potencia la formación, capacitación	Cursos y actividades formativas, vamos a conseguir que los empleados se fijen metas periódicas para ir asimilando nuevos conocimientos, desarrollando su carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> • certificaciones de los colaboradores • mayores habilidades profesionales
Fomenta la competición sana	sistema de premios puede combinarse con otro de ranking de puntos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las reglas del juego deben estar bastante claras en todo momento • El reconocimiento de logros implica motivación

Elaboración: propia

5.3.1.7. Indicador: Relación con la autoridad

El indicador de relación con la autoridad, esta representad en cuatro preguntas referidas a: comprensión de los jefes, disposición ante consultas, trato adecuado, valora lo que realizo y me siento a gusto con mi jefe.

Se sugiere al gerente de talento humano que asuma cambios inmediatos de actitud, por parte de los jefes pueden ayudar en la mejora de la satisfacción

laboral y no tiene valor económico, por lo tanto, no se requiere mayores presupuestos por parte del estado.

“Es importante recordar que todos atravesamos por momentos difíciles. Los gerentes tienen que tratar a los empleados con la suficiente inteligencia emocional: deben ser positivos, comprensivos y propositivos. No deben intimidar ni amenazar al colaborador, sino actuar con empatía, ayudando a que comprenda la vocación de ayuda que tiene la compañía”. (Morales, 2017)

Modelo de consideraciones para la mejora de relación jefe-trabajador

<i>Acciones</i>	Consideraciones
<i>Evita conflictos</i>	Procura no involucrarte en discusiones ajenas.
<i>Sé optimista</i>	Céntrate en tus emociones positivas e intenta transmitir las en todo lo que haces.
<i>Concéntrate y sé puntual.</i>	No llegues tarde y, cuando llegues, concéntrate al máximo en lo que estás haciendo.
<i>Espíritu de equipo.</i>	Felicita a tus colegas por un trabajo bien hecho y, cuando sea tu momento de recibir felicitaciones, asegúrate de mencionar a aquellos miembros del equipo que han contribuido a tu éxito.
<i>Acepta críticas</i>	Aprende a aceptar las críticas y a responder de manera asertiva.
<i>Cuida tus comunicaciones por internet</i>	No tener ni enviar correos electrónicos cuando estés enfadado. No es lo más adecuado

Elaboración: propia

5.3.2. SUGERENCIAS DE LOS FACTORES EXTERNOS POR DIMENSIONES

5.3.2.1. Indicador: Prestigio de la institución

Los factores externos son imprescindibles considerarlos en el estudio de la satisfacción laboral, por ello es importante el indicador “Prestigio de la institución” que fue evaluado a través de dos preguntas, si la institución tiene prestigio y si se siente orgulloso del prestigio que tiene. El prestigio de toda organización ya sea privado o pública debe de ser la mejor posible para

garantizar un buen servicio y satisfacción para sus trabajadores. Por lo tanto, se sugiere a los directivos crear estrategias de mejora de imagen institucional y esto genere orgullo para sus trabajadores.

Se asume que existen infinitos factores que forman el conjunto de lo que se conoce como reputación institucional, es decir, la imagen que la institución proyecta de sí misma y que, por lo tanto, es la que recibe el público. Estos factores pueden ser la transparencia con los usuarios, la honestidad, cumplir las promesas, la ética y el compromiso social y medioambiental, trato de los trabajadores para con los usuarios son alguno de los muchos que ayudan a mejorar el prestigio de la institución.

Modelo de propuesta de factores que ayudan al prestigio de la institución

Factores	Acciones
<i>La imagen de la empresa hacia el exterior</i>	Cuando se hacen prácticas que generan mala reputación. Esta imagen llega a todos los usuarios muy rápidamente. Por lo tanto, hay que reconocer y tomar acciones correctivas inmediatas.
<i>La relación con los usuarios</i>	Una reputación dudosa hará que los usuarios actuales o los futuros tengan serias dudas sobre la idoneidad de trabajar con la organización
<i>Actuar a tiempo</i>	Atajar la crisis reputacional corrigiendo la situación lo antes posible para frenar la expansión al exterior
<i>Trabajo conjunto</i>	Trabajar bajo una misma dirección, con criterio de equipo tanto el nivel direccional como los departamentos de comunicación, talento humano y los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2. Indicador: Institución frente a la familia

El indicador institución frente a la familia, es un indicador que se preocupa en el parecer de la familia sobre la institución donde labora la persona, pareciera ser poco relevante, sin embargo, está demostrado que influye directamente sobre la sensación de satisfacción laboral sobre el colaborador, este indicador ha estado representado bajo dos preguntas, la primera si la familia está

satisfecha por el lugar en que trabaja y la siguiente si tiene expectativas favorables laborales.

Las sugerencias pasan por crear un sistema en que la institución muestre su interés por la satisfacción de la familia del colaborador. La institución puede llegar a mostrar interés por la familia del colaborador sin necesidad que haya un desembolso económico; mucho depende del manejo de las jefaturas con los subordinados para hacerles saber que no están aislados de lo que pasa en sus hogares. Otro elemento importante para mejorar este indicador también está basado en la identificación institucional y la labor que esta representa para la sociedad.

Modelo de estrategias para mejorar la identidad institucional por parte del trabajador y su familia.

Acciones	Contenido
<i>Definir, difundir e internalizar la filosofía corporativa familiar</i>	Que la institución busque que el colaborador tenga respuestas afirmativas a las siguientes preguntas <i>¿quién soy y que hago?</i> , <i>¿cómo lo hago?</i> y <i>¿dónde quiero llegar?</i> Es decir, se trata de definir la misión (qué es y qué hace la compañía), los valores (cómo hace la organización sus negocios, cuáles son sus principios profesionales) y la visión (dónde quiere llegar; es la perspectiva de futuro de la compañía) corporativas. Todos esos elementos ¿se orientan también a la satisfacción familiar de los colaboradores?
<i>Definir, difundir e internalizar la cultura corporativa familiar</i>	Conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Dichos comportamientos deben ser difundidos en toda la institución para llegar a tener una cultura que ponga a la familia dentro de una principal prioridad.

Fuente: Elaboración propia / aporte Montiel Bach Sara (**Bach, 2016**)

5.3.2.3. **Indicador: Identificación de la institución con la sociedad**

Indicador que pertenece a los factores externos, que busca conocer el nivel de identificación que tiene la institución con la sociedad, para ello se formularon dos preguntas referentes a que si la institución se identifica con la sociedad y la percepción de la sociedad hacia la institución.

Esta institución del estado que está al servicio de la sociedad en general y que indica como su misión y visión lo siguiente: Misión de la institución es: “Conducir y orientar, con eficiencia y responsabilidad, el desarrollo de la infraestructura y servicios de transportes y comunicaciones; y orientar con eficiencia y responsabilidad el mantenimiento de la infraestructura actual, contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región del Cusco” DRTCC. (2020). La visión de la institución al 2021 es: “Cusco es una región con infraestructura y servicios de transportes y comunicaciones eficaces y eficientes, integrado nacional e internacionalmente de manera competitiva, lo que ha permitido dinamizar las actividades económico-productivas de la región, ampliando las oportunidades de empleo digno y mejor calidad de vida de la población cusqueña”. DRTCC. (2020).

Se sugiere que la institución a través de sus autoridades que la representan busque mecanismos para satisfacer de mejor manera a la sociedad a través de sus servicios y para ello debería ser necesariamente aplicada la propuesta del modelo de estrategias para mejorar la identidad institucional por parte del trabajador y su familia, pero ya aplicado para la sociedad en general.

Modelo de estrategias para mejorar la identidad institucional por parte del trabajador y su familia.

<i>Definir, difundir e internalizar la cultura corporativa - social</i>	Conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos orientados a contribuir con el desarrollo de la sociedad.
<i>Revalorar la imagen corporativa</i>	Transmitir la filosofía, la cultura, la personalidad y, en definitiva, la identidad de la organización.
<i>Elaborar un manual de identidad corporativa</i>	Elaborar un documento en el que se reflejen el conjunto de normas a las que los responsables de la imagen corporativa y la comunicación cultural recurren para unificar criterios y normalizar el manejo de la imagen corporativa de la institución.
<i>Cuidar la reputación</i>	Cuidar la reputación a través de difundir y analizar al mismo tiempo el impacto de la identidad corporativa de la organización gracias a las nuevas herramientas como son los blogs y las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Primera: Los factores que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Cusco, está determinada por factores internos y externos. Se ha constatado que, al 95% de confiabilidad según la prueba de correlación de Spearman, los factores internos y externos guardan relación significativa con la variable “Satisfacción Laboral.” Los factores internos tienen mayor implicancia con un 96.8% sobre la satisfacción laboral. En el caso de los factores externos la implicancia es de 94.2%. En ambos casos la influencia que tienen tanto los factores internos como externos sobre la satisfacción laboral es elevada. Esto quiere decir que hay una relación directamente proporcional entre las dimensiones y la variable, si se mejora las dimensiones, mejora la variable; se empeoran las dimensiones, la variable empeora. Es necesario mantener un equilibrio entre los tres elementos para tener mejora constante.

Segunda: Los factores externos que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores en la Dirección de Transportes y Comunicaciones del Cusco son los siguientes: La identificación de la institución con la sociedad que presenta una relación más relevante con un 98.3% hacia la satisfacción laboral, seguido por la institución frente a la familia con un 97.8% y el prestigio de la organización con un 95.6%. Estas cifras quieren decir que los indicadores de los factores externos tienen mucha injerencia para la satisfacción laboral de los colaboradores. Se puede apreciar que la identificación con la institución es la que tiene más injerencia, por lo tanto, es necesario tomar ese indicador como primera prioridad para buscar la satisfacción de los colaboradores. A pesar de que se muestra los tres

indicadores en una escala, las cifras son bastante cercanas por lo que no hay que desatender ninguna. Para el colaborador su familia juega también un rol súper importante por lo que la institución debe prestar mucha atención a ese indicador para poder mejorar. La relación es también directamente proporcional, si mejora un indicador, mejora la variable; si empeora un indicador, empeora la variable.

Tercera: Los factores internos que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores en la Dirección de Transportes y Comunicaciones del Cusco son los siguientes: El desempeño de tareas que presenta una influencia más fuerte con el 99.7% hacia la satisfacción laboral, seguido por los beneficios sociales con un 99.3%, relación con la autoridad con un 99,2%, relaciones sociales con un 99%, desarrollo personal y políticas administrativas con un 98.9% y finalmente condiciones físicas con un 98.4%. Estas cifras quieren decir que los indicadores de los factores internos tienen un papel relevante para la satisfacción laboral. Se ha mostrado las cifras en función de mayor injerencia, por lo tanto, si desea mejorar la satisfacción laboral en la institución, es necesario empezar con el desempeño de tareas, luego priorizar los beneficios sociales y así sucesivamente hasta llegar a condiciones físicas. Esta escala permite ver a qué indicador se le debe prestar más atención de modo que se tenga éxito al no poder abordar todos los puntos al mismo tiempo. La relación es también directamente proporcional, si mejora un indicador, mejora la variable; si empeora un indicador, empeora la variable.

Bibliografía

- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*.
- Andersen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). *Working unusual hours and its relationship to*. Journal of Labor Research.
- Arantes, B. (24 de 03 de 2016). *Talent Clue*. Obtenido de 24/3/2016:
<http://blog.talentclue.com/5-acciones-mejorar-el-clima-laboral>
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). *Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents*. Journal of applied psychology.
- Atalaya, M. (1995). *Satisfacción académica Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima: San Marcos.
- Atuncar, M. N. (1997). *Proyecto de tesis*. Lima.
- Bach, S. M. (30 de 11 de 2016). *Deusto Información*. Obtenido de
<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/7-claves-para-definir-identidad-corporativa-empresa>
- Baguer Alcalá, Á. (2012). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Diaz de Santos.
- Blum, M., & Naylor, S. (2006). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2012). *Primero, rompa todas las reglas*. Bogotá–Colombia: Editorial Buena Semilla.
- Cañas Delgado, J. J. (2011). *Ergonomía en los sistemas de trabajo*. Nicaragua: Universidad de Granada.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Dávila, G., & Cristina, J. (2014). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa sunshine export sac tambogrande-piura en el año 2014*.
- Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situaciona*. Bogotá: Hall Internacional.
- G., D. (1979). *Organización y administración, enfoque situaciona*. Bogotá: Prentice Hall International.
- Hernández, F., Fernández, C., & Baptista, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). *Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees*. Journal of Management Information Systems.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). *ntecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral entre los empleados del centro de información*. Taylor & Francis: Revista de Sistemas de Información de Gestión.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. McGraw-Hill.
- M., A. (1995). *Satisfacción Académica Administrativa en Estudiantes de postgrado*. Lima: San Marcos.
- María, S. (1978). *Satisfacciones e insatisfacciones herzbergianas*. México: Departamento de Investigación.
- Morales, F. (2017 de 10 de 2017). *Acsendo.blog*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/author/fmorales/>
- Moss, R. (1989). *Factors affecting the establishment of the caecal threadworm Trichostrongylus tenuis in red grouse* . Parasitology.
- Nieto, D. A., & Riveiro, J. M. (2004). *La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral* . Revista de Investigación Educativa.
- Palma, S. (2005). *Escala de satisfacción laboral (SL-SPC) Manual*.
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2011). *Satisfacción Laboral* .
- Pérez, M. M. (20 de 01 de 2002). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Robbins, S. P. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. Mexico.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and behavior*. Chicago: Raud McNally.
- Suarez Riveiro, J., & Anaya Nieto, D. (2004). *Diferencias diagnosticas en función del género respecto a la utilización de estrategias autorreguladoras en estudiantes universitarios*.
- Viamontes , D. G., & Viamontes, G. D. (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. Contribuciones a las ciencias sociales, 1.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). *Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment*. The American Review of Public Administration.

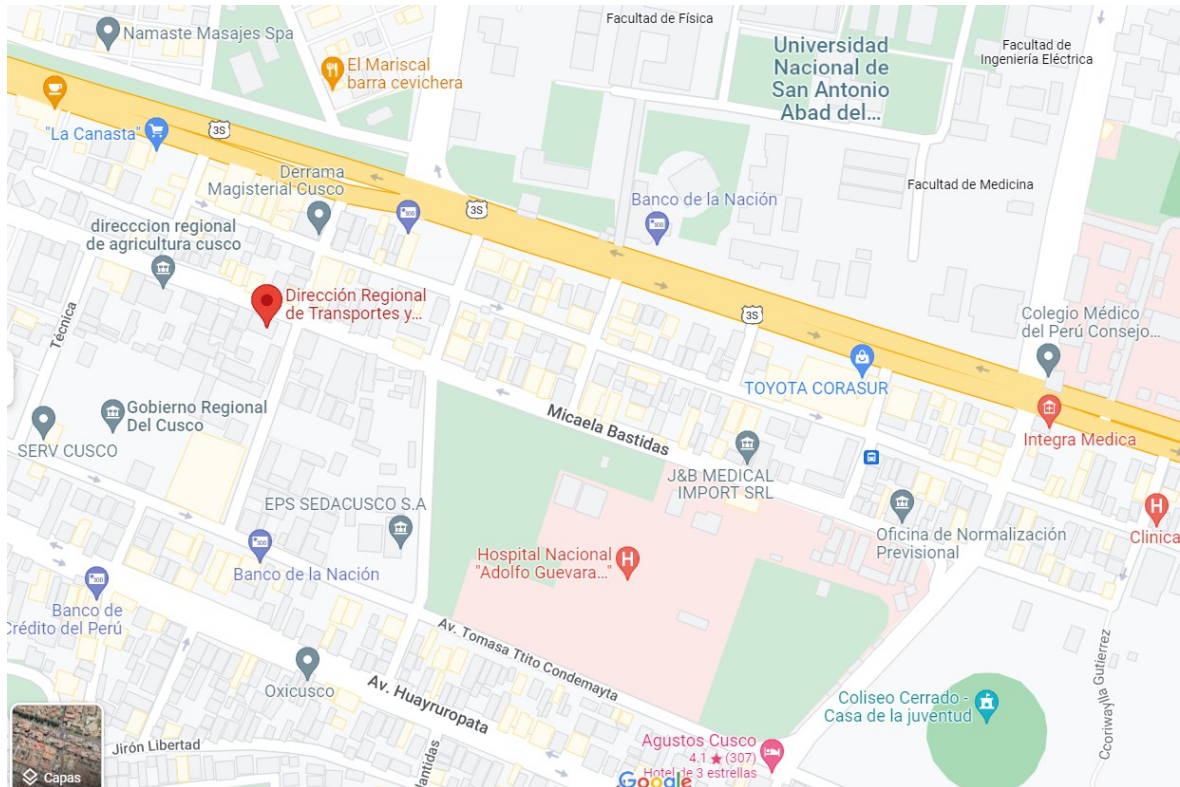
Wright, B., & Davis, B. (2003). *Satisfacción laboral en el sector público: el papel del entorno laboral*. The American Review of Public Administration.

Wringht, T., & Bonett, D. (2007). *La satisfacción laboral y el bienestar psicológico como predictores no aditivos de la rotación laboral*. Revista de Gestión.

ANEXOS

ANEXO 1:

UBICACIÓN GEOGRAFICA



ANEXO 2:

FUNCIONES DE LOS ACTORES (PERSONAL/COLABORADORES)

- **Director Regional:**
 - Dirección y coordinación de actividades técnico-administrativas de alto nivel de responsabilidad en programas de línea asignados al área de su competencia y organismos de desarrollo de ámbito regional o departamental.
 - Realiza actividades de mayor complejidad y responsabilidad.
 - Supervisar la labor del personal directivo y profesional.

- Las tareas del cargo son sumamente variadas y requieren de amplio criterio e iniciativa.
 - Poseer una combinación equivalente de formación universitaria y experiencia.
 - Proponer y participar en la determinación de políticas de su actividad y los planes y programas para su desarrollo.
 - Planificar, organiza y controlar y coordinar las actividades técnico-administrativas de los programas de su competencia.
 - Aprobar normas y directivas para la ejecución de los programas de su jurisdicción.
 - Firmar resoluciones Directorales de acuerdo con las atribuciones conferidas.
 - Participar al más alto nivel, en la determinación de la política general del organismo.
 - Aprobar y supervisar la ejecución presupuestal de los programas a su cargo.
 - Representar al organismo en Comisiones Multisectoriales y/o eventos nacionales e internacionales.
 - Las demás funciones que le asigne el Gerente Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco en el ámbito de su competencia.
- **Director de Sistema Administrativo II (Director de Órgano de Control Interno):**
 - Ejercer la función de dirección, supervisión y verificación en las etapas de planificación, ejecución y elaboración del informe de auditoría.
 - Realizar el seguimiento a las acciones que las entidades dispongan para la implementación de las recomendaciones formuladas en los resultados de la ejecución de los servicios de control.

- Aplicar y mantener un adecuado control de calidad en todas las etapas del proceso de servicio de control posterior.
- Verificar permanentemente el desempeño de las comisiones auditoras, incluyendo al auditor encargado o jefe de comisión y al supervisor de auditoría.
- Verificar que el contenido del informe se enmarque en la normativa de control gubernamental y cumpla con el nivel apropiado de calidad, conforme a los estándares de calidad establecidos, en busca de la eficiencia y eficacia en los resultados del control gubernamental.
- Participar como invitado y sin derecho a voto en las reuniones convocadas por la Alta Dirección de la entidad a fin de tomar conocimiento de las actividades que desarrolla la entidad.
- Realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo, conforme a las disposiciones emitidas por la CGR.

Administrativamente le corresponde al jefe de la OCI, las funciones siguientes:

- Promover el mantenimiento de relaciones de respeto y cordialidad con el personal a su cargo y entre los mismos, a fin de cautelar un adecuado clima laboral.
- Requerir de forma sustentada, ante la entidad o la CGR, la asignación o contratación de personal, y los recursos presupuestales y logísticos necesarios para el cumplimiento de las funciones del OCI.
- Asignar las funciones y responsabilidades conforme a la organización interna del OCI, los niveles y categorías del personal a su cargo.

- Promover la línea de carrera del personal a su cargo de acuerdo con las políticas de la CGR o de la entidad según corresponda.
- Ejercer el control de la permanencia y rendimiento del personal a su cargo.
- Solicitar de forma fundamentada que el personal del OCI que incurra en una deficiencia funcional; o de acreditarse alguna de las situaciones establecidas como prohibiciones en el numeral VI de la Directiva N° 010-2008-CG "Normas para la conducta y Desempeño del Personal de la CGR y de los Órganos de Control Institucional", sea puesto a disposición de la Unidad orgánica de Recursos Humanos o la que haga sus veces de la CGR, según corresponda, para la adopción de las acciones pertinentes, según la normativa vigente.
- Gestionar que en los contratos suscritos por el personal del OCI, se incluya una cláusula de confidencialidad y reserva de la información a la cual tengan acceso en el ejercicio de sus funciones.
- Participar como miembro de los Comités Especiales de Contrataciones y Adquisiciones, de acuerdo con las disposiciones vigentes, en los casos que el OCI sea el área usuaria de bienes, servicios u obras materia de la convocatoria, en cuyo caso se encuentran habilitados para participar de dicho Comité, conforme a lo establecido en el Artículo 29° del reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. De igual forma, en cualquier proceso de selección de personal para el OCI, independientemente de la modalidad.
- Solicitar y gestionar ante la CGR o la entidad, el entrenamiento profesional, desarrollo de competencias y la capacidad del personal del OCI a través de la Escuela Nacional de Control u otras instituciones educativas superiores nacionales o extranjeras.

- Atender las denuncias conforme al ámbito de su competencia y a las disposiciones sobre la materia emitidas por la CGR.
- Cautelar el adecuado uso y conservación de los bienes asignados al OCI, debiendo destinarlos exclusivamente a las actividades propias relacionadas con sus funciones.
- Cautelar que el personal del OCI de cumplimiento a las normas y principios que rigen la conducta, impedimentos y prohibiciones de los funcionarios y servidores públicos, de acuerdo con el Código de Ética de la Función Pública.
- Cautelar que el personal a su cargo cumpla sus funciones conforme a lo dispuesto en la Directiva N° 010-2008-CGR "Normas para la conducta y Desempeño del Personal de la CGR y de los Órganos de Control Institucional"
- Adoptar las medidas pertinentes para cautelar, preservar y custodiar el acervo documentario del OCI. En caso se desactive o se extinga una entidad, el Jefe del OCI debe remitir al DOCI el acervo documentario del OCI respecto a los servicios de control y servicios relacionados.
- Efectuar la entrega del cargo del Jefe de OCI de acuerdo con las disposiciones emitidas por la CGR.
- Informar a DOCI a través del medio que se establezca, la vinculación o desvinculación del personal del OCI y el cronograma anual de sus vacaciones y las de su personal.
- Otras funciones que le asigne la Contraloría General de la República.

- **Director de Sistema Administrativo II (Asesor Legal):**

- Planificar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades propias de la Oficina de Asesoría Legal en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
- Brindar asesoramiento al Director Regional, Funcionarios, Jefes y demás personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, en relación con la Ley de Contrataciones del Estado.
- Informar permanentemente al Director Regional sobre los avances y resultados de las acciones que ejecuta la oficina de Asesoría Legal.
- Informar y coordinar con el Procurador Público las acciones judiciales en el ámbito de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
- Coordinar con el Procurador Público todas las acciones y los medios de defensa que sean necesarios en resguardo de los derechos e intereses de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco ante todas las instancias y fueros regionales.
- Recopilar y sistematizar la Legislación vigente, de carácter general y regional.
- Emitir opiniones y formular proyectos de contratos, Convenios y otros.
- Prestar asesoramiento especializado en asuntos administrativos y legales a la Dirección Regional y demás Órganos de la Dirección Regional.
- Estudiar y emitir opinión legal sobre expedientes de su competencia.
- Ejercer la defensa institucional sobre aspectos de implicancia jurídico- legal.
- Otras funciones que le asigne la Dirección Regional, en el ámbito de su competencia.

- **Director de Sistema Administrativo II (Director de Planificación y Presupuesto):**

- Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de formulación, consolidación y evaluación de los planes, objetivos y políticas de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
- Asesorar a la Dirección Regional en asuntos relacionados con el sistema de Planeamiento Sectorial.
- Dirigir la formulación y actualización de normas técnicas y administrativas relacionadas con el Sistema de Planeamiento.
- Monitorear la formulación, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión del sector.
- Dirigir la formulación y ejecución del presupuesto de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
- Dirigir, coordinar y evaluar los Planes y Programas de Desarrollo correspondiente al sector en el marco de las Políticas Nacional y Regional.
- Participar en la formulación de los Planes de Desarrollo Regional en temas de su competencia.
- Coordinar reuniones de trabajo con los responsables de las Unidades Orgánicas, para efectuar revisiones y ajustes a los documentos de Gestión y Planes de Desarrollo Sectorial
- Proponer y gestionar ante el Pliego presupuestal Modificaciones presupuestarias por toda fuente de financiamiento.
- Presentar informes técnicos en asunto de su competencia.
- Coordinar con la oficina de Administración la información del cierre y conciliación de la ejecución presupuestal de Ingresos y Gastos.

- Otras funciones que le asigne el Director Regional, en el ámbito de su competencia.
- **Director de Sistema Administrativo II (Director de Administración):**
 - Programar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los procesos técnicos de los sistemas administrativos de Gestión de Recursos Humanos, Logística, Contabilidad y Tesorería que forma parte del Sistema Integrado de Gestión Administrativa, así como las acciones relativas al control patrimonial de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
 - Elaborar y proponer directivas y procedimientos para una adecuada provisión de los recursos financieros, humanos y materiales.
 - Elaborar y proponer normas internas relacionadas con los Sistemas Administrativos a su cargo, así como de control patrimonial y cobranzas coactivas.
 - Participar en coordinación con la Oficina de Planificación y Presupuesto en las fases de programación y formulación del presupuesto de la unidad Ejecutora 200 Transportes Cusco.
 - Suscribir contratos y/o convenios relacionados a la adquisición de bienes, contratación de servicios, ejecución de obras y otros en el ámbito de su competencia.
 - Supervisar el cumplimiento de los términos contractuales y convenios dentro del ámbito de su competencia.
 - Supervisar las actividades de servicios que se prestan en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.

- Asesorar a la Dirección Regional en asuntos relacionados con los sistemas administrativos de Gestión de Recursos Humanos, contabilidad, tesorería y logística.
 - Cumplir, hacer cumplir y supervisar el presupuesto asignado a la institución.
 - Supervisar la formulación de los Estados Financieros y Presupuestarios de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
 - Supervisar y ejecutar la estrategia informática, así como coordinar su implementación en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
 - Supervisar que se mantenga actualizada la información del Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido.
 - Firmar cheques por todas las fuentes de financiamiento.
 - Visar resoluciones en los asuntos de su competencia.
 - Administrar los bienes muebles e inmuebles de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco, así como controlar y mantener actualizado el margen de estos dentro de los parámetros de su competencia.
 - Otras funciones que le asigne el director regional, en el ámbito de su competencia.
- **Director de Programa Sectorial II (Director de Supervisión y liquidación de obras):**
 - Cumplir y hacer cumplir la normatividad vigente en materia de su competencia.
 - Conducir la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Trabajo Institucional de la Oficina a su cargo.

- Programar, dirigir, organizar, coordinar, supervisar y controlar el cumplimiento y realización de las actividades técnico-administrativas en el ámbito de su competencia
- Cumplir y hacer cumplir la normatividad vigente en materia de supervisión, liquidación y transferencia de proyectos de inversión.
- Dirigir y supervisar la elaboración de directivas, instructivos y normas referentes a la formulación de expedientes técnicos, supervisión, liquidación y transferencia de proyectos de inversión.
- Asesorar al Director Regional en aspectos relacionados con las acciones de supervisión, liquidación y transferencia de proyectos de inversión que ejecuta la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
- Verificar la revisión de expedientes técnicos de los proyectos de inversión.
- Elaborar el Plan de Trabajo de Supervisión, Liquidación y Transferencia de Proyectos de Inversión.
- Dirigir la supervisión y recepción de los proyectos de inversión que ejecuta la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco por las modalidades de ejecución presupuestal directa o indirecta.
- Supervisar las acciones de mantenimiento, alquiler y/o apoyo a la población con maquinaria de construcción.
- Revisar las valorizaciones de los proyectos de inversión ejecutados por la modalidad presupuestaria indirecta.
- Emitir los informes y opiniones técnicas sobre las acciones de supervisión de proyectos, estudios y liquidación de proyectos de inversión en el ámbito de su competencia.

- Proponer actividades de capacitación sobre las acciones de Supervisión. Liquidación y Transferencia de Proyectos de Inversión.
- Otras funciones que le asigne el Director Regional, en el ámbito de su competencia.
- **Director de Programa Sectorial II (Director de caminos):**
 - Dirigir, coordinar y evaluar la realización de las actividades técnico-administrativas de la Dirección de Caminos.
 - Aprobar estudios de pre-inversión a nivel de perfil de carreteras y puentes que formula la Dirección de Caminos.
 - Aprobar el diseño de perfil de proyectos que formula la Dirección de Caminos.
 - Revisar la actualización del inventario vial y el registro Nacional de carreteras.
 - Participar en la formulación de los planes de desarrollo vial de la región.
 - Programar y controlar las metas y el presupuesto de la Dirección de Caminos.
 - Emitir informes inherentes al ámbito de su competencia.
 - Supervisar la ejecución presupuestal de los programas a su cargo.
 - Coordinar las actividades del área con otras dependencias y sectores.
 - Representar al organismo en comisiones multisectoriales y/o eventos nacionales e internacionales.
 - Proporcionar apoyo técnico a entidades en los aspectos de ejecución /o evaluación de proyectos integrales de obras de infraestructura vial.
 - Otorgar autorizaciones para la instalación de avisos publicitarios en la red vial departamental, de conformidad a la normatividad vigente.

- Otras funciones que le asigne el Director Regional, en el ámbito de su competencia.
- **Director de Programar Sectorial I (Sub Director de Estudios):**
 - Formular proyectos a nivel de perfil.
 - Apoyar en la conducción, planificación, ejecución y evaluación de las actividades relacionadas a la programación de los proyectos viales a nivel de perfiles.
 - Supervisar los informes mensuales de avances y controlar la programación de los perfiles.
 - Dirigir y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la Sub-Dirección de Estudios.
 - Promover el desarrollo de la infraestructura vial, considerando las particularidades sociales y geográficas.
 - Formular y proponer estrategias para el desarrollo vial concordantes con las políticas del sector.
 - Difundir oportunidades de inversión en infraestructura vial sustentados en estudios económicos al sector privado.
 - Revisar, evaluar las solicitudes para instalación de avisos publicitarios en las carreteras de la jurisdicción.
 - Coordinar con las autoridades municipales la conservación y rehabilitación vial.
 - Elaborar normas y directivas para la ejecución de programas y proyectos viales.
 - Prestar asesoramiento en el ámbito de su competencia.

- Coordinar con organismos públicos y privados la solución de problemas viales en estado de emergencia.
- Brindar servicios a terceros de análisis y ensayos de laboratorio y proponer tarifas para su inclusión en el TUPA.
- Otras funciones que le asigne el Director de Caminos, en el ámbito de su competencia.
- **Director de Programa Sectorial I (Sub-Director de Equipo mecánico):**
 - Coordinar las actividades operativas de la Sub-Dirección de Equipo Mecánico.
 - Planificar, organizar, dirigir y supervisar la operatividad, ubicación, mantenimiento del equipo mecánico.
 - Apoyar las labores de rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura vial, suministrando el equipo mecánico necesario.
 - Proponer las bajas y remate de vehículos, equipos, herramientas, vehículos pesados, de acuerdo con la normatividad vigente.
 - Controlar, dirigir y supervisar los programas de mantenimiento de los equipos mecánicos.
 - Programar y gestionar las adquisiciones de maquinaria, equipos, herramientas, repuestos, lubricantes, combustible y servicios de reparación y mantenimiento.
 - Verificar la seguridad del equipo mecánico en tránsito y el ubicado en las instalaciones de la Sub-Dirección.
 - Proponer y supervisar la ejecución de la política normativa en el ámbito de su competencia, así como del programa de actividades de la Subdirección de Equipo Mecánico.

- Las demás funciones, que le asigne el Director de Caminos, en el ámbito de su competencia.
- **Director de Programa Sectorial I (Sub Director de Infraestructura Vial):**
 - Conducir la formulación, ejecución y evaluación del Plan Operativo Institucional POI de la Dirección de Caminos.
 - Conducir, orientar, dirigir, evaluar e inspeccionar la ejecución de acciones de Gestión Vial.
 - Asesorar al Director Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco en todos los aspectos técnicos para la toma de decisiones en lo referente a Gestión Vial.
 - Planificar y programar todas las actividades concernientes a la ejecución de acciones de gestión vial.
 - Administrar adecuadamente el potencial humano y los recursos financieros y materiales en la ejecución de acciones de gestión vial, en estricta sujeción a las normas legales.
 - Formular y programar planes operativos anuales y estados financieros del programa de inversiones en lo concerniente a los proyectos que ejecuta la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
 - Propiciar y ejecutar acciones de capacitación y divulgación de la normatividad legal. en asuntos que le competen.
 - Participar en la evaluación de los planes de desarrollo vial del país.
 - Expedir Certificados de Originalidad.
 - Las demás funciones que le asigne el Director de Caminos, de acuerdo con el ámbito de su competencia.

- **Director de Programa Sectorial II (Director de Transporte Terrestre):**
 - Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades técnico-administrativas de los programas de la Dirección de Transporte Terrestre.
 - Revisar y visar los proyectos de Resoluciones Directorales en el ámbito de su competencia.
 - Emitir informes ejecutivos sobre el estado situacional de la Dirección de Transporte Terrestre.
 - Revisar y visar los proyectos de resoluciones Directorales de los recursos impugnativos dentro del ámbito de su competencia.
 - Formular y proponer normas para la regulación del transporte y tránsito terrestre
 - Otorgar autorizaciones y permisos del servicio de transporte terrestre de pasajeros y cargas.
 - Conducir, regular y controlar las actividades relacionadas con la circulación y educación vial a nivel regional en el ámbito de su competencia.
 - Celebrar reuniones con las autoridades y privadas de interés para el desarrollo adecuado de los programas, planes y proyectos de la Dirección de Transporte Terrestre.
 - Controlar el cumplimiento y actualizar los procesos encomendados en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco y la normatividad vigente.
 - Representar a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco en Comisiones Multisectoriales y/o eventos nacionales.
 - Las demás funciones que le asigne el Director Regional en el ámbito de su competencia.

- **Director de Programa Sectorial I (Sub Director de Circulación y Seguridad Vial):**
 - Controlar el proceso de emisión de Licencias de Conducir y el uso adecuado de los insumos necesarios para su producción.
 - Participar en la administración y mantenimiento del registro de licencias de Conducir.
 - Controlar y suscribir el récord de Conductor.
 - Revisar y visar los proyectos de respuestas sobre requerimiento de información referida a Licencia de Conducir solicitadas por las autoridades competentes.
 - Participar en la supervisión de los reportes de producción de Licencias de Conducir.
 - Supervisar las actividades técnicos-administrativas desarrolladas por el personal del área de su competencia.
 - Ejecutar las políticas de educación y seguridad vial, coordinando con instituciones públicas y privadas en aspectos operativos.
 - Controlar y supervisar el ingreso y actualización de la información diaria de licencias de conducir en la base de datos regional y la base de datos nacional.
 - Promover y supervisar la capacitación de conductores y fomentar el cumplimiento de la normatividad; y
 - Las demás funciones que le asigne el Director de Transporte Terrestre, en el ámbito de su competencia.

- **Director de Programa Sectorial I (Sub Director de Servicios de Transporte Terrestre)**
 - Supervisar la elaboración de proyectos de normas y procedimientos de la Sub- Dirección.
 - Supervisar las actividades técnicas-administrativas desarrolladas por el personal de la sub-Dirección.
 - Proponer la actualización y/o modificación de las normas y reglamentos de transporte terrestre.
 - Elaborar informes técnicos relacionados con las funciones de la subdirección.
 - Emitir opinión técnica para autorizar nuevas concesiones, permisos excepcionales, renovaciones y/o renunciaciones, modificaciones de ruta, horarios, frecuencia y flota vehicular de las empresas de servicio público de transporte terrestre de pasajeros, turístico.
 - Las demás funciones que le asigne el Director de Transporte Terrestre en el ámbito de su competencia.
- **Director de Programa Sectorial II (Director de Comunicaciones):**
 - Dirigir, planificar y coordinar las actividades de la Dirección de Comunicaciones.
 - Supervisar la ejecución presupuestal de la Dirección de Comunicaciones.
 - Coordinar las actividades de la Dirección de Comunicaciones con otras dependencias de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Cusco.
 - Evaluar y aprobar directivas para la ejecución de las actividades a cargo de la Dirección de Comunicaciones.

- Participar en comisiones multisectoriales y/o eventos regionales en el ámbito de su competencia.
- Tramitar concesiones de servicios postales, así como su transferencia, modificación, renovación y/o cancelación.
- Tramitar ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones la asignación del espectro radioeléctrico, así como series y códigos de numeración y señalización para los servicios públicos de telecomunicaciones.
- Promover la inversión privada en proyectos de telecomunicaciones de acuerdo con la normatividad vigente.
- Concesionar proyectos regionales de telecomunicaciones de su competencia.
- Fomentar el desarrollo de los medios de comunicación regional y fortalecerlo.
- Promover la Red Pública Regional de Comunicaciones.
- Coordinar con la Dirección General de Telecomunicaciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, las autorizaciones para instalar estaciones de radio y televisión regional, quien otorga las licencias correspondientes.
- Las demás funciones que le asigne la Dirección Regional, en el ámbito de su competencia.

ANEXO 3

Instrumento para la recolección de datos

“FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES - CUSCO, PERIODO 2019”

Encuesta para “Factores que determinan la satisfacción laboral en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones - Cusco, periodo 2019”

La siguiente encuesta tiene un carácter académico y es totalmente anónima. Por favor, responder con la mayor veracidad. Muchas gracias.

N°	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
CONDICIONES FÍSICAS						
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2	El ambiente donde trabajo es confortable.					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable					
4	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente. (iluminación, temperatura, humedad)					
BENEFICIOS LABORALES						
5	Mi sueldo es muy bueno en relación con la labor que realizo					
6	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable en relación con otros trabajos					
7	Además de mi salario, se me otorga algo adicional que puede ser canastas alimenticias, bonos, etc.					
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS						
8	Siento que recibo de parte de la empresa buen trato					
9	Me gusta mi horario.					
10	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias					
RELACIONES SOCIALES						
11	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
12	Me agrada trabajar con mis compañeros,					

13	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
DESARROLLO PERSONAL						
14	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
15	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente					
16	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
17	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					

DESEMPEÑO DE TAREAS

18	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
19	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
20	Me gusta el trabajo que realizo					
21	Me siento complacido con la actividad que realizo.					

RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

22	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s)					
23	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
24	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo					
25	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo					

PRESTIGIO DE LA ORGANIZACIÓN

26	La institución donde labora tiene prestigio					
27	Se siente orgulloso por el prestigio de la organización en la que trabaja					

INSTITUCIÓN FRENTE A LA FAMILIA

28	Su familia está satisfecha de la institución en la que trabaja					
29	Su familia tiene expectativas de desarrollo en la institución que trabaja					

IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN CON LA SOCIEDAD

30	La institución se identifica y apoya a la sociedad					
31	La sociedad tiene una buena percepción de la institución					