

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el Área de
Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022”**

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

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Berrospi Anaya, Jimena Esthefane

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

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

Índice general

Índice general	iii
Índice de tablas.....	iv
Índice de figuras	v
Índice de anexos.....	vi
Resumen	vii
Introducción.....	viii
Capítulo I Antecedentes de Estudio	1
1.1. Título del tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Objetivos de investigación	2
1.4. Metodología	3
1.5. Justificación de la investigación	4
1.6. Definiciones	5
1.7. Alcances y limitaciones	6
Capítulo II Marco Teórico.....	7
2.1. Conceptualización de la variable	7
2.2. Importancia de la variable	23
2.3. Análisis comparativo	23
2.4. Análisis crítico	24
Capítulo III Marco Referencial	26
3.1. Reseña histórica	26
3.2. Filosofía organizacional	28
3.3. Diseño organizacional.....	29
3.4. Servicios del Área de Gestión Institucional	30
3.5. Diagnostico Organizacional	34
Capítulo IV Resultados.....	38
4.1. Diagnostico	38
4.2. Diseño de la mejora	47
4.3. Mecanismos de control	56
Capítulo V Sugerencias.....	59
Conclusiones	60
Bibliografía.....	62
Anexos	64

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de la propuesta de mejora.....	23
Tabla 2. Matriz FODA del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.....	36
Tabla 3. Distribución de encuestados por variable género.....	39
Tabla 4. Distribución de trabajadores según ocupación y categoría laboral.	40
Tabla 5. Métricas sociodemográficas según variables.....	41
Tabla 6. Descripción sociodemográfico y laboral.	42
Tabla 7. Propuesta de mejora para el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	48
Tabla 8 Presupuesto para el cumplimiento de actividades.	50
Tabla 9. Cronograma de actividades.....	52
Tabla 10. Mecanismos de Control para la propuesta de mejora.	56

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Estructural de la UGEL Pasco.	29
Figura 2. Diseño estructural del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco. .	30
Figura 3. Nivel de satisfacción laboral general del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.	43
Figura 4. Satisfacción laboral de trabajadores según dimensiones.	44
Figura 5. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión 1.....	45
Figura 6. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión 2.....	46
Figura 7. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión 3.....	47

Índice de anexos

Anexo 1. Cuestionario S10/12 de satisfacción laboral..... 64

Anexo 2. Preguntas de satisfacción laboral S10/12, clasificado por dimensiones... 69

Resumen

El Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, antes de la pandemia, se caracterizaba por ser una de las mejores áreas por tener un buen clima laboral, después del retorno al trabajo presencial (primer semestre del 2022) presentó cambios en el clima laboral, alterando la satisfacción laboral de los trabajadores y afectando al cumplimiento de los objetivos laborales, el presente trabajo tiene como: **Objetivo:** “Elaborar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022”.

Metodología: La investigación es de tipo aplicada en su modalidad de propuesta de mejora, de nivel descriptivo, diseño cuantitativo, no experimental y transeccional. La población de estudio fue conformada por todos los integrantes del área, en un número de 07 trabajadores, la unidad de estudio fue el Área de Gestión Institucional. Se aplicó un censo a todos los trabajadores a fin de conocer el nivel de satisfacción laboral mediante el cuestionario S10/12, de igual manera, se empleó el análisis FODA y entrevista a efectos de realizar el diagnóstico.

Resultados: El 79% de trabajadores evidenciaron estar satisfechos laboralmente, el 13% se mostraron indiferentes y solo el 8% mostraron insatisfacción laboral. La mayor satisfacción laboral se presentó en la dimensión 2 “satisfacción con la supervisión” con el 90%, la mayor insatisfacción laboral se presentó en la dimensión 1 “ambiente físico” con el 14% y la mayor indiferencia se presentó en la dimensión 3 “prestaciones recibidas” con el 29%.

Conclusiones: Los resultados evidenciaron la existencia de satisfacción laboral en el área, la mayor insatisfacción laboral se evidenció con el ambiente físico, el porcentaje de indiferencia resulto mayor al porcentaje de insatisfacción laboral.

Introducción

Conocer la satisfacción laboral de los trabajadores para muchos empleadores resulta algo insignificante, quienes consideran, que es una función del área de recursos humanos, toda vez, que para ellos lo más importante es cumplir con los objetivos establecidos y sin que la producción se detenga, a fin de generar ganancias en la organización. El trabajador es un activo muy importante en la organización, siendo el eje en que se ejecutan los procesos y su productividad dependerá de su estado de ánimo, es decir, de su satisfacción laboral.

Tener a un trabajador satisfecho laboralmente resulta muy beneficioso para el área y organización en que pertenece, las tareas que realiza son eficientes dentro del tiempo establecido generando buena reputación para el área; la satisfacción laboral es percibida por los demás trabajadores del área generando un impacto positivo en el clima laboral y obteniendo como resultado el buen desempeño de todos los integrantes del área, así también, la satisfacción laboral es percibida por trabajadores de otras áreas, así incrementando sus expectativas de pertenecer al área, quienes se encargarán de difundir lo percibido ante otros profesionales, hablando bien del área y siendo el área atractiva laboralmente.

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es medir la satisfacción laboral en los trabajadores y realizar acciones de mejora a efectos de fortalecer la satisfacción laboral en la organización, que muchas veces no son ejecutadas debido a la recarga laboral, poca cantidad de trabajadores en el área o simplemente no existe una planificación para realizar esta tarea, ello es característica de muchas instituciones del sector público, ante ello, nace la motivación de proponer, desarrollar y ejecutar el presente trabajo de investigación de propuesta de mejora de satisfacción laboral aportando los conocimientos adquiridos a fin de ayudar a incrementar la

satisfacción laboral de los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco y sin interferir en las actividades del área de Recursos Humanos.

El área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, se caracteriza ante las demás áreas por tener un clima laboral agradable, la integración laboral entre compañeros del área es óptima, permitiendo que las metas y objetivos se cumplen dentro del tiempo programado y generando una buena satisfacción en la atención a los usuarios. Ello se vio afectado negativamente durante el regreso al trabajo presencial durante el primer semestre del 2022, debido a muchos factores, entre ellos destaca el temor de los algunos trabajadores a enfermarse por el COVID 19 y contagiar la enfermedad a su familia.

Incrementándose así la insatisfacción laboral en algunos trabajadores del área, viéndose reflejado en el cumplimiento de sus funciones (demora en los trámites administrativos, absentismo laboral, incumplimiento en las metas establecidas) afectando negativamente en el clima laboral del área.

A efectos de conocer y mejorar la satisfacción laboral en el área, se desarrolla el presente trabajo de investigación de propuesta de mejora recurriendo a teorías de comportamiento organizacional, trabajos de investigación, herramientas para la medición de satisfacción laboral (cuestionario S10/12) y del diagnóstico (análisis FODA).

Se establece como objetivo principal de estudio: "Elaborar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022" y como objetivos específicos, realizar el diagnóstico y determinar la satisfacción laboral en el área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022, así también, establecer acciones para mejorar la satisfacción laboral del área.

La propuesta de mejora solo abarca el área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, debido a que se cuenta con mayor información sobre la situación laboral y se estima conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, de igual manera la limitante del estudio es el tiempo, porque realizar una propuesta de mejora general para toda la UGEL Pasco tomaría más tiempo.

El presente trabajo de investigación propuesta de mejora se encuentra estructurada en cinco capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I se titula “Antecedentes de estudio”; donde se establece el título del trabajo de investigación, se describe la problemática a estudiar, así mismo se establecen los objetivos y metodología de la investigación, se realiza la justificación, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II se titula “Marco Teórico”, se citan definiciones, conceptos y trabajos de diferentes autores, así mismo, se conceptualiza y se describe la importancia de la variable de estudio, se finaliza con el análisis crítico y comparativo. El capítulo III se titula “Marco Teórico”, se expone detalladamente la descripción de la UGEL Pasco y del área de Gestión Institucional y finaliza con el diagnóstico organizacional.

Capítulo IV se titula “Resultados”, se expone los resultados obtenidos, así también, se detalla el diagnóstico y se presenta el diseño de la mejora, finalizando con los mecanismos de control.

Capítulo V se titula “Sugerencias”, se expone las sugerencias de la investigación y se presenta las conclusiones de la investigación según los objetivos planteados, finalmente se presentan la bibliografía y anexos.

Capítulo I Antecedentes de Estudio

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.

1.2. Planteamiento del problema

La Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, denominado y conocido por la comunidad como “UGEL Pasco”, es una instancia descentralizada del Gobierno Regional de Pasco, con dependencia de la Dirección Regional de Pasco en lo que respecta a lo administrativo, normativo y técnico. Cuyo propósito es implementar, orientar, difundir y supervisar la aplicación de las políticas educativas regional y/o nacional, así mismo es responsable de la evaluación de los resultados de las instituciones y programas educativos dentro de la provincia de Pasco.

La UGEL Pasco, se encuentra estructurado por cinco áreas funcionales que interactúan entre sí para el cumplimiento de las metas de la institución, entre ellas se encuentra el Área de Gestión Institucional, cuya área es responsable de la planificación operativa y gestión presupuestal, articulada por los sistemas administrativos de: Presupuesto, Racionalización, Planificación y Estadística, cada sistema administrativo tiene definida su propia meta a cumplir, por tanto, esta área es el eje central frente a las otras áreas existentes en la UGEL Pasco.

El no cumplimiento de las metas por parte de algún profesional del área, genera un gran impacto negativo en el área y por ende llega a afectar el cumplimiento de metas de otras áreas generando retraso e incomodidad por parte de los usuarios internos (trabajadores de la UGEL Pasco, especialistas del MINEDU) y usuarios externos (docentes, directores de I.E., proveedores, etc.).

Durante el primer semestre del 2022, el área de gestión institucional experimentó un cambio negativo en los cumplimientos de las metas por parte de algunos profesionales ocasionando retraso en sus procesos, por ende, el clima laboral se ve afectado, impactando negativamente en la satisfacción laboral, esta problemática ha generado preocupación al personal jerárquico de la UGEL Pasco, toda vez que antes del trabajo remoto esta área se destacaba frente a las demás áreas de la institución en el cumplimiento de sus metas y con un gran clima laboral.

Por tanto, nace la necesidad de proponer, desarrollar y ejecutar el presente trabajo de investigación como propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, con los resultados que se obtendrán se podrá identificar, diagnosticar y mejorar la satisfacción de los trabajadores del área, así mismo quedará como antecedente positivo y guía para las otras áreas de la UGEL Pasco en cuanto a la mejora de la satisfacción laboral se refiere, así mismo servirá como referencia de investigación a la comunidad educativa.

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.
- b. Determinar la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.
- c. Establecer acciones para mejorar la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de investigación

La escuela de post grado Neuman, establece dos tipos de investigación según su propósito, la primera se refiere a la investigación pura y la segunda corresponde a la investigación aplicada, por tanto, para el presente trabajo de investigación pertenece a la Investigación Aplicada en su modalidad de Propuesta de Mejora, toda vez que se aplicaran conocimientos adquiridos para la mejora de un sector de una organización.

Con un nivel de investigación de tipo Descriptivo, según (Hernández Sampieri y otros, Metodología de la investigación Sexta edición, 2014) el propósito de esta investigación es: “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 98).

1.4.2. Diseño de investigación

Citando a (Martínez Gonzales, 2020) indica que: “Si se utilizaran encuestas, si se manejaran porcentajes o cantidades, entonces el estudio será cuantitativo” (pág. 282), por lo que el estudio corresponde a Cuantitativo.

Con diseño No Experimental de corte Transeccional, ya que según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2019) indican que, el diseño No experimental: “se implementan sin manipular variables, los fenómenos o variables ya ocurrieron”, así mismo el tipo de corte Transeccional o transversal dado que la medición se realizara en un tiempo único.

1.4.3. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se utilizarán los siguientes instrumentos y técnicas:

- a. **Técnica Entrevista:** Se desarrollará de forma verbal con cada integrante del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, empleando la guía de entrevista con preguntas para analizar la satisfacción laboral.
- b. **Técnica Censo:** Se empleará el cuestionario de preguntas a cada uno de los integrantes del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, donde se podrá identificar la satisfacción laboral de los trabajadores del área, empleando el censo de satisfacción laboral s10/12 a todos los trabajadores del área, siendo un número de 07 personas.
- c. **Técnica Observación:** Se empleará la guía de observación donde se almacenará los detalles importantes para el estudio a realizar.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Teórico

El trabajo de investigación se justifica en el empleo de conceptos de comportamiento organizacional, específicamente la satisfacción laboral, a fin de conocer y aplicar conocimientos adquiridos para mejorar la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco. Para ello se recurrirá a citar conceptos, resultados de diferentes autores tanto de trabajos de investigación y/o artículos científicos.

1.5.2. Metodología

Para el desarrollo del trabajo de investigación se aplicará la técnica de encuesta a todos los integrantes del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, cuya cantidad es de siete trabajadores, mediante un cuestionario de preguntas con la

escala de Likert, el cuestionario será anónima constara de solo de preguntas cerradas, es decir el encuestado solo marcara su respuesta en cada pregunta del cuestionario.

De igual forma se hará uso de la técnica de la entrevista a cada uno de los integrantes del área mencionado líneas arriba, empleando la guía de entrevista, esto con el fin de plasmar los resultados en la matriz FODA.

1.5.3. Pragmático

El trabajo de investigación permitirá conocer de primera fuente la satisfacción de los integrantes del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, en sus puestos de trabajo, toda vez que de los trabajadores son el activo importante dentro de la organización y de cada uno de ellos depende el éxito del área dentro de la institución, de los resultados que se obtendrán se analizará y diseñará alternativas para mejorar la satisfacción de los integrantes del área.

1.6. Definiciones

- **Absentismo Laboral:** Se refiere a la ausencia o abandono del trabajo y sus responsabilidades. (Bizneo, s.f.)
- **Clima laboral:** Es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se realiza una actividad o tarea específica. (Coll Morales, 2022)
- **Comportamiento Organizacional (CO):** Es el estudio del comportamiento humano en contextos organizativos, así como la interfaz entre el comportamiento humano y la propia organización. (Iedunote, 2022)
- **Cumplimiento de Metas:** Se trata de un proceso de toma de decisiones político y técnico, ya que implica establecer prioridades utilizando una escala de objetivos y metas, así como asignar los recursos presupuestados para alcanzarlos. (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016)
- **Empatía:** La capacidad de identificarse con otra persona y experimentar sus

emociones. (Real Academia Española, s.f.)

- **Motivación Laboral:** Conjunto de esfuerzos en los que una persona realiza numerosas acciones para alcanzar un objetivo. (Galván Bonilla, 2022)
- **Motivación:** Conjunto de elementos internos o externos que influyen en el comportamiento de una persona. (Real Academia Española, s.f.)
- **Satisfacción:** Acción y resultado de gratificar o quedar satisfecho. (Real Academia Española, s.f.)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

El trabajo de investigación abarca solo al Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, con dirección en el Jr. Rockovich Nro. 245, distrito de Chaupimarca, provincia de Pasco y departamento de Pasco.

1.7.2. Limitaciones

- **Tiempo**, limitado para el desarrollo del diagnóstico de la satisfacción laboral en todas áreas del UGEL Pasco dado que la duración de la investigación es corta.
- **Información**, limitada por parte de los trabajadores en la recolección de datos para el diagnóstico de la satisfacción laboral.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la variable

En la actualidad la competitividad laboral en el sector público ha cobrado mucha importancia en las instituciones del estado, mediante la aplicación de nuevas tecnologías y normas que emite el estado, todo ello con el objetivo de reducir los cuellos de botella en la gestión administrativa y mejorar los procesos así brindar un buen servicio a la población.

Uno de los activos importantes dentro de las organizaciones son el grupo humano, ya de ellos depende el éxito de la institución, hoy en día muchas organizaciones privadas ponen en práctica la Gestión del Talento Humano con el fin de ser competitivas en la sociedad y tener los mejores profesionales.

En caso de las organizaciones del estado suele ser un tanto dificultoso en poner en práctica la Gestión del Talento Humano, toda vez que depende de las normativas que el estado emite o de los responsables de la organización. Para que la organización tenga éxito depende las personas, es decir de su estado de ánimo, del compromiso y si se encuentran o no satisfechos con su trabajo, por tanto, se identifica como variable de estudio la **satisfacción laboral** en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.

2.1.1. Satisfacción laboral

(Gamboa Ruiz, 2010), en su publicación denominada “Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes”, cita a (Wright & Davis ,2003) quien sostiene 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”.

Así mismo en su publicación hace referencia a doce autores que definen la satisfacción laboral de los cuales se toman las siguientes definiciones, según (Spector, 1997) “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 (Blum & Nayles, 1995) “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”, según (Lee & Chang, 2008) “es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

Así mismo para (Domsch & Cascorbi, 2007) definen como: “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”, según (Chiavenato, 1986) es “la actitud general del individuo hacia su trabajo”, finalmente (Morillo, 2006) define como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Según (Mora Romero & Mariscal Rosado, 2019), en su trabajo de investigación titulado “Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral”, indican que la satisfacción laboral “Es un agente que impulsa a las personas a actuar y genera un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo” y concluyen que “Al evaluar las variables significativas que afectan la satisfacción laboral dentro de cada organización, se orientan las acciones de mejora que tiene como resultado una mejora en el desempeño laboral”.

Citando a (Chiang Vega y otros, 2018), en su artículo científico titulado “Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción”, señalan que “En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral”, de manera que la satisfacción laboral se refiere como estado emocional positivo, sentimientos o respuestas afectivas.

concluyen que “Las correlaciones permiten concluir que a mayor percepción de las variables de Satisfacción laboral y mayor Control sobre el trabajo, se logra reducir el grado de estrés. Además, la dimensión de Apoyo Social Laboral Global aumenta la Satisfacción Laboral, permitiendo disminuir el estrés”.

Así mismo (Pallasco, 2021) en su publicación denominada “Satisfacción Laboral en la Empresa”, para la página web ATIEMPOECUADOR, cita al profesor Michael G. Pratt, quien, mediante el cuento de los tres trabajadores, define satisfacción laboral, expresando:

Alguien preguntó qué hacían los empleados. "Coloco un ladrillo encima de otro", responde el primero. "Gano seis dólares la hora", dijo el segundo. "Estoy construyendo una catedral, un lugar de Dios", dijo el tercero. Los tres decían la verdad, todos eran competentes en su trabajo, pero sólo el último sentía que su trabajo valía la pena.

La satisfacción en el trabajo no sólo tiene que ver con el Qué, sino también con el Por Qué o el Para Qué. Esto influye directamente en el rendimiento y los beneficios de la organización.

Finalmente, la satisfacción laboral se puede definir como: “la sensación emocional positiva o negativa proveniente del entorno laboral en el trabajador, el cual tiene injerencia en el cumplimiento de sus actividades”. Así mismo también, la

satisfacción laboral se clasifica en satisfacción positiva y satisfacción negativa llamada también insatisfacción el cual es el estado emocional, sentimientos negativos de desagrado frente algún escenario.

2.1.2. Factores que fortalecen la satisfacción laboral

(Pallasco, 2021), sostiene que la satisfacción laboral de un trabajador se encuentra relacionada con su psicología, toda vez, que un empleado satisfecho y feliz está constantemente motivado para ofrecer más, de la misma forma indica a los siguientes elementos que contribuyen con la satisfacción laboral:

- **Crear lazos con los trabajadores:** Es fundamental que haya una buena relación entre la dirección y los empleados. El compromiso, la productividad, la motivación y la moral de los empleados alcanzan su punto álgido cuando esto ocurre. Y esto es lo que cualquier empresa desea para que sus operaciones funcionen sin problemas. (Pallasco, 2021)
- **Crear espacios de descanso y desconexión:** Donde los empleados pueden conversar mientras beben agua o un delicioso café. (Pallasco, 2021)
- **Compensación y condiciones laborales:** Los salarios justos y las ventajas son factores determinantes de la felicidad en el empleo. Un trabajador que tiene unos ingresos, incentivos, primas y prestaciones sanitarias elevados está más satisfecho con su empleo. (Pallasco, 2021)
- **Equilibrio entre el trabajo y la vida:** Todo el mundo desea un trabajo decente que le permita pasar tiempo con su familia y amigos. La felicidad laboral de los trabajadores está relacionada con una política adecuada de conciliación de la vida laboral y personal. El trabajo virtual es un método excelente para conseguirlo. (Pallasco, 2021)
- **Respeto y reconocimiento:** Cualquier individuo valora y se siente

impulsado cuando se le aprecia en el trabajo. Además, recompensar a los empleados por sus esfuerzos les inspira aún más; la utilidad y el reconocimiento en el trabajo influyen significativamente en la realización personal. Ayuda al crecimiento profesional de los empleados, lo que conduce a una mayor lealtad y rendimiento. (Pallasco, 2021)

- **Seguridad laboral:** La incertidumbre sobre el futuro del trabajo suele tener un impacto negativo en el rendimiento de los empleados, lo que puede dar lugar a comportamientos no deseados. Los empleados adquieren confianza cuando se les garantiza que la empresa los contratará, aunque sea temporal. (Pallasco, 2021)
- **Desafíos:** La insatisfacción de los empleados se debe a la monotonía de sus tareas. Por ello, factores como la rotación laboral, el enriquecimiento del trabajo, etc., también pueden mejorar la satisfacción laboral de los empleados. (Pallasco, 2021)
- **Crecimiento profesional:** Los empleados hacen del desarrollo profesional una prioridad en su vida, como resultado, les ofrece nuevas oportunidades y aumenta su felicidad laboral, porque saben que beneficiará a su carrera. (Pallasco, 2021)
- **Promueve buenas relaciones con los supervisores inmediatos:** Esto es fundamental para retener al personal, pocas cosas bajan más la moral de una persona que no sentirse respetada. (Pallasco, 2021)

2.1.3. Factores que disminuyen la satisfacción laboral

(Pallasco, 2021), afirma que un empleado descontento es alguien que, en lugar de contribuir resta valor a la organización y a sus servicios. Quien puede desarrollar actitudes como impuntualidad, falta de interés, bajo rendimiento y desmotivación, que

contagiará a sus compañeros. Además, será un trabajador poco dedicado a su tarea, logrando a influenciar negativamente en otros trabajadores generando insatisfacción laboral.

A continuación, se presenta los factores que disminuyen la satisfacción laboral (insatisfacción laboral):

- **Baja remuneración:** Para que una persona esté contenta con su trabajo, debe recibir un salario acorde con su formación, experiencia, capacidades, funciones y responsabilidades, pero esto no siempre ocurre. (Pallasco, 2021)
- **Mala relación con jefes y/o compañeros:** Las actitudes prepotentes e insensibles, sobre todo por parte de los superiores, son la principal causa de un ambiente de trabajo negativo o de tensiones en las relaciones laborales. (Pallasco, 2021)
- **Pocas o nulas posibilidades de ascenso laboral:** La organización debe ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, estos factores deben cumplirse para que un empleado se sienta parte de la empresa. (Pallasco, 2021)
- **Malas condiciones de trabajo:** Zonas reducidas con poca libertad de movimientos o de descanso, limpieza inadecuada y mala iluminación son algunos de los elementos que hacen que los trabajadores se sientan incómodos, comprometiendo su bienestar. (Pallasco, 2021)
- **Dificultad para compaginar vida familiar y laboral:** Las largas jornadas laborales y la sobrecarga de trabajo impiden a las personas relajarse para cuidar de su familia, sobre todo cuando tienen a su cargo ancianos o enfermos, así como niños pequeños. (Pallasco, 2021)

- **Falta de capacitación:** Con frecuencia se exige a los trabajadores que ejecuten actividades nuevas o diferentes; sin embargo, cuando estos trabajos difieren significativamente de los que se les asignaron cuando fueron contratados y no están formados para ellos, esto puede provocar irritación, errores e infelicidad laboral. (Pallasco, 2021)

2.1.4. Ventajas de la satisfacción laboral

(Cofide, s.f.) empresa de capacitación empresarial, en su portal web publica las ventajas que se obtiene con la satisfacción laboral, menciona que, un equipo de trabajo contento y feliz en su entorno puede aportar importantes beneficios a la empresa, dentro las cuales se encuentran:

- **Mayor índice de productividad:** Aprovechar mejor el tiempo para cumplir con las obligaciones vinculadas al trabajo.
- **Desarrollo sostenido de la empresa:** Cuando aumenta la productividad, el crecimiento de la empresa suele acelerarse.
- **Mayor compromiso con su puesto:** El empleado está satisfecho con las responsabilidades asociadas a su trabajo y procura cumplirlas.
- **Mayor compromiso con la empresa:** contribuye al crecimiento de la empresa, ya que entiende que crecerá con ella.

2.1.5. Tipos de satisfacción laboral

(Cofide, s.f.) afirma que, para comprender mejor la dinámica del trabajo en una empresa, los expertos identifican distintos niveles de satisfacción laboral mediante entrevistas y análisis. A partir de los parámetros utilizados para medir la felicidad en las empresas, los investigadores desarrollaron las siguientes formas de satisfacción laboral:

- **Satisfacción general:** Es la medida media de la satisfacción de un

trabajador con diversos elementos de su empleo. (Cofide, s.f.)

- **Satisfacción por facetas:** Se refiere al nivel de satisfacción de un empleado con determinadas áreas de su empleo. Puede tratarse del reconocimiento, las ventajas, el entorno de trabajo, el apoyo de los supervisores, las normas de la empresa y las relaciones con los compañeros de trabajo. (Cofide, s.f.)

De igual manera (Cofide, s.f.) sostiene que, en el trabajador se desarrolla otro tipo de satisfacción, que es de naturaleza aspiracional, clasificado del siguiente modo:

- **Satisfacción progresiva:** es cuando el grado de felicidad de los empleados aumenta a la par que el nivel de aspiración de los empleados.
- **Satisfacción estabilizada:** Es la satisfacción que mantiene motivados a los trabajadores.
- **Satisfacción resignada:** Esta palabra se refiere a un grado de satisfacción que disminuye los objetivos de una persona.
- **Satisfacción constructiva:** Se refiere al grado de satisfacción que se desarrolla gradualmente como resultado de la iniciativa de mejorar la condición insatisfacción.
- **Satisfacción fija:** Es el grado de satisfacción que persiste en el tiempo porque no se cumplen las expectativas del empleado y no se hace nada para rectificar el problema.
- **Satisfacción resignada:** Es el grado de satisfacción que se mantiene a pesar de que no se hace nada para cambiar la situación y el sentido de la realidad está sesgado.

2.1.6. Comportamiento organizacional

De acuerdo a (Nicolás Cortés, 2021), el comportamiento organizacional “se centra en cómo se comportan los humanos en las organizaciones, incluida la forma en que interactúan entre sí, así como en cómo trabajan dentro de las estructuras de las organizaciones para realizar su trabajo”, quienes también citan dentro su publicación a Fred Luthans, quien sostiene que: “El comportamiento organizacional está directamente relacionado con la comprensión, predicción y control del comportamiento humano en las organizaciones”.

(Gamboa Ruiz, 2010) también cita a (McGregor, 1959) quien menciona “el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades”, Por otra parte, (Ayres & Malouff, 2007) sostiene que “una manera de entrenar a los empleados en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura”.

Por otro lado (Gamboa Ruiz, 2010) también cita a (Wright & Davis ,2003) quien menciona 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”.

De igual manera cita a (Moynihan & Pandey, 2007) quienes sostienen que “las organizaciones tienen mucha más influencia en la satisfacción laboral del individuo que en su compromiso, organización o en su involucramiento con el trabajo”.

2.1.7. Elementos del Comportamiento Organizacional

Según (Randstad, 2016) define y clasifican los elementos del comportamiento organizacional en cuatro elementos:

- **Personas:** En un mundo donde las personas están cada vez más preparadas profesionalmente, los empleadores deben fomentar la retención de talentos y el compromiso de los empleados. Tanto los individuos como los grupos deben ser considerados.
- **Estructura:** Debe existir una estructura general para garantizar que el trabajo que realiza cada empleado esté coordinado con el resto del equipo. Sin esta relación surgirían serios problemas de coordinación, negociación y toma de decisiones.
- **Tecnología:** Las relaciones laborales dependen del grado de implantación de las herramientas tecnológicas en las empresas. En un mundo cada vez más interconectado y automatizado, este aspecto se está volviendo esencial.
- **Entorno:** Todas las empresas están asociadas a contextos internos y externos que influyen en gran medida en las actitudes y condiciones de trabajo de las personas. Las organizaciones que conocen su entorno se adaptan bien a él.

2.1.8. Motivación laboral

Citando a (Galván Bonilla, 2022) sostiene que la motivación laboral: “es un factor determinante dentro de la sociedad, es donde el hombre puede interactuar y obtener satisfacción propia”, de la misma forma indica “que la empresa considere al empleado como un componente importante de la organización y que el empleado sea una representación sólida de la empresa, con la confianza y la flexibilidad necesarias

para participar de forma eficaz y activa”, concluye que la satisfacción laboral no se puede confundir como una conducta pero se puede expresar si el trabajador se encuentra satisfecho o no con su desempeño laboral, por tanto las empresas u organizaciones deben poner mayor énfasis y mostrar interés en sus empleados y estos lo demuestren con el compromiso y un rendimiento satisfactorio en dentro de la organización.

De igual manera (Gamboa Ruiz, 2010) en su trabajo de investigación cita a (Alas, 2007) quien indique las formas de motivar al trabajador son desde “la naturaleza del trabajo. Oportunidades de promoción y relaciones sociales... ser capaz de trabajar independientemente. Tener un trabajo interesante y tener la oportunidad de aprender nuevas habilidades... poder tomar sus propias decisiones”. También cita a (Crossman & Harris, 2006) quien indica que “los factores que afectan la satisfacción laboral pueden ser categorizados como ambientales (el trabajo mismo o el ambiente de trabajo), psicológicos (personalidad, actitudes) o demográficos (edad, género)”.

(Santander Universidades, 2020) en su publicación denominada “Motivación laboral: 7 técnicas para recuperar la ilusión en el trabajo” define como motivación laboral al “proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas”, también cita al profesor (Javier Mahillo, 1996) quien sostiene que la motivación laboral es “el primer paso que nos lleva a la acción, sin ella, las personas no funcionan, ni avanzan, ni mejoran”.

(Santander Universidades, 2020) también en su publicación cita los investigadores Edward L. Deci y Richard M. Ryan autores de “La teoría de la autodeterminación”, quienes afirman que existen dos tipos de motivación en el trabajo: la primera denominada “Motivación Extrínseca: se produce cuando el impulso hacia

la acción se genera por factores externos, como un aumento del salario, un ascenso o el reconocimiento público” y la segunda denominada “Motivación Intrínseca: es aquella motivación que nace a partir de factores internos, es decir, cuando te esfuerzas por conseguir algo por mera satisfacción personal”.

Concluyen que “ambas fuentes motivacionales tienen un impacto en la implicación y satisfacción laboral. Sin embargo, ya que la motivación extrínseca se produce a partir de un incentivo que escapa a tu control, lo recomendable es centrarse en la intrínseca, trabajando los estímulos internos que sí puedes gestionar por ti misma”.

(Santander Universidades, 2020) también en su publicación afirma que cuanto más motivado se encuentre el trabajador, este tendrá muchas ventajas aumentando su: “Eficiencia, eficacia, productividad, energía, gestión del estrés, relaciones interpersonales, colaboración y el trabajo en equipo, éxito laboral”.

2.1.9. Beneficios de la motivación laboral

(Cofide, s.f.) afirma que una de las cosas más importantes por las que las organizaciones deben esforzarse en alcanzar es la satisfacción laboral, para obtener los siguientes beneficios:

- **Se estimula la creatividad:** Las personas motivadas piensan con más claridad y dedican más recursos intelectuales al proyecto en el que están trabajando en ese momento. (Cofide, s.f.)
- **Hay mayor energía:** Cuando una persona se siente motivada en el trabajo, el cerebro estimula el resto del organismo, dándole más energía para completar la tarea que tiene entre manos. (Cofide, s.f.)
- **Hay beneficios para la salud:** Cuando una persona se siente motivada en el trabajo, es más probable que su salud mejore, ya que es más placentero

acudir a trabajar en un ambiente con conexiones laborales positivas.
(Cofide, s.f.)

- **Hay más posibilidades de reconocimiento:** Las personas motivadas en el trabajo destacan por el trabajo que realizan. En consecuencia, es más probable que cuando se alcancen los resultados u objetivos de la empresa, los empleados se vean recompensados por sus esfuerzos. (Cofide, s.f.)
- **Se produce satisfacción para los empleados:** La satisfacción en el trabajo es sin duda uno de los instrumentos empresariales más poderosos. Se produce cuando los empleados creen que son una parte vital de la empresa y se ven recompensados por sus esfuerzos.

Y, dado que la satisfacción laboral de los empleados puede ser un motor de la productividad empresarial, es importante comprender los muchos niveles de satisfacción en el trabajo. (Cofide, s.f.)

2.1.10. Gestión de la Comunicación

(Polo Moya, s.f.) en su publicación denominada “Gestión de la comunicación organizacional”, define como “un medio para lograr mayor lealtad de los empleados hacia la empresa. Puede apoyar en la retención del talento y la mejora de la productividad”, por ende, la comunicación interna se convierte en una de las herramientas en las que puede confiar para mantener a su equipo de trabajo informado, comprometido y alineado. Así mismo, menciona los beneficios que se puede obtener, como:

- Permite una gestión más eficaz de los recursos disponibles.
- Fomenta las interacciones interpersonales entre los trabajadores.
- Integra la comunicación formal e informal de la organización.
- Promueve la identidad de la empresa.

- Orienta para la realización de objetivos mutuos.
- Mejora el talento humano.
- Mantiene un buen ambiente de trabajo.

De la misma manera (Polo Moya, s.f.) indica que ante la existencia de una mala comunicación existe el riesgo de que puede provocar retrasos, actividades redundantes y repeticiones de trabajo; se degrada la calidad, se reduce la productividad, se desmotiva a los empleados y se crea incertidumbre, de igual manera sostiene que existe tres flujos de comunicación en la organización:

1.- Comunicación descendente: La gerencia envía información a los demás participantes, esto es típico de una cultura organizacional con poder centralizado. Esta comunicación adopta la forma de informes, memorandos y correos electrónicos, entre otras cosas.

2.- Comunicación ascendente: Dada la importancia de la información proporcionada por los trabajadores, la información se proporciona desde el nivel más bajo de la jerarquía.

3.- Comunicación horizontal: Establecidos entre miembros con niveles jerárquicos similares, se destaca en comunicar información más rápidamente, coordinar actividades, resolver problemas y tomar decisiones sobre departamentos y áreas. Esta información se comunica a través de reuniones, trabajo en equipo, llamadas telefónicas, etc.

Por tanto, evidenciando las ventajas que se obtiene según la publicación de (Polo Moya, s.f.), la presente propuesta de mejora girara en el marco de la gestión de la comunicación horizontal, es decir, todas las actividades propuestas se desarrollarán mediante reuniones antes y después de la jornada laboral, donde todos los trabajadores asumirán un rol protagónico durante el cumplimiento de las actividades

planificadas, según el cronograma de actividades cada trabajador será responsable del desarrollo de las actividades, se pretende que el trabajador se identifique y asume un mayor compromiso con el área.

2.1.11. Cuestionario de Satisfacción S10/12

S10/12 es un cuestionario que mide el nivel de satisfacción laboral, denominado por sus creadores como “Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 Estructura Factorial, Fiabilidad y Validez”, creada en el año 1998 por José L. Meliá y Jose M. Peiro, ambos de la Universidad de Valencia, este cuestionario es la versión resumida de la versión original S4/82, dividida en dos partes la primera consta de 12 preguntas que miden la satisfacción laboral dividida en tres secciones, el nivel de confiabilidad es del 88% del Alfa de Cronbach. La segunda parte denominada “Datos Descriptivos”, recolecta los factores sociodemográficos del encuestado, consta de 10 preguntas. (Meliá & Peiro, 2014), se recomienda ver el anexo 1 donde se ilustra el cuestionario de preguntas.

Cuestionario de satisfacción laboral, de aplicación sencilla y estructurado en tres dimensiones:

Dimensión 1 “Satisfacción con el Ambiente Físico”: Agrupada por las preguntas 1, 2, 3 y 4 del cuestionario de preguntas, según (Meliá & Peiro, 2014) indican que esta dimensión o factor mide en relación al ambiente físico y espacio del lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad y temperatura ambiental en el lugar de trabajo.

Dimensión 1 “Satisfacción con la Supervisión”: Agrupada por las preguntas 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del cuestionario de preguntas, según (Meliá & Peiro, 2014) indican que esta dimensión o factor mide cómo los gerentes evalúan el trabajo, la atención

recibida, la proximidad y la frecuencia de la atención, el apoyo brindado por los gerentes y el trato equitativo y justo por parte de la empresa.

Dimensión 1 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas”: Agrupada por las preguntas 11 y 12 del cuestionario de preguntas, según (Meliá & Peiro, 2014) indican que este factor mide el grado del cumplimiento de los contratos, reglamentos y leyes laborales de la empresa, y cómo las empresas negocian cuestiones de derecho laboral.

2.1.12. Alfa de Cronbach (α)

Es una herramienta psicométrica utilizada para la medición de la fiabilidad y cuantificación de variables de una escala de medida o prueba, y puede calcularse a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado). según (Ruiz Mitjana, 2019) indica que la fiabilidad “es un concepto con múltiples definiciones, pero puede definirse ampliamente como la falta de error de medición en una prueba o la precisión de su medición”.

Así mismo, (Ruiz Mitjana, 2019) indica que el factor alfa de Cronbach varía de 0 a 1. Cuanto más cerca de 1, más consistente entre elementos (y viceversa). Por otro lado, debemos considerar que cuanto más larga sea la prueba, mayor será el alfa (α).

2.1.13. Escala de Likert

Según (García, 2020) define como “una herramienta de medición utilizada para medir la opinión de un individuo sobre un tema, producto o servicio. Esta calificación se basa en un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas.”

La escala de Likert generalmente se encuentra en preguntas en tres 3 niveles “Desacuerdo, Neutral y Acuerdo” cuantificado en “1, 2 y 3” respectivamente. Así mismo se presentan en 4,5,6 y 7 niveles. El cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 tiene dentro su estructura la escala de Likert a 7 niveles que van desde Muy

Insatisfecho, Bastante Insatisfecho, Indiferente, Algo Satisfecho, Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho” cuantificado en “1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7” respectivamente.

(García, 2020) indica que “Con la elaboración de tablas se pueden calcular los puntajes para los diferentes enunciados y respuestas, identificar diferencias entre personas y extraer otros parámetros”.

2.2. Importancia de la variable

Conocer la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional del UGEL Pasco, 2022; resulta de gran importancia toda vez, que se pretende conocer de primera fuente los factores que llevan a incidir en el cumplimiento de las metas de cada uno de los trabajadores y su impacto en el clima laboral del área.

Por lo que el presente trabajo busca mejorar la problemática identificada en el área de trabajo mencionado.

2.3. Análisis comparativo

A efectos, de conocer de primera fuente la problemática de la satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, se aplicó la observación de las conductas laborales de los trabajadores dentro del área, con propósito de observar cómo influye la satisfacción laboral en cada persona y su efecto en el área, por tanto, lo evidenciado se detalla en la **Tabla 1**, así mismo, se detalla los efectos positivos al realizar la propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área de estudio.

Tabla 1.

Análisis comparativo de la propuesta de mejora.

Sin la propuesta de mejora de satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.	Con la propuesta de mejora de satisfacción laboral en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.
<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento del trabajador en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado clima laboral.

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la presión laboral. • Aumento del absentismo laboral. • Baja productividad laboral. • Clima laboral inadecuado. • Desarrollo de las funciones con errores. • Desconfianza laboral. • Disminución de la confianza entre compañeros. • Excusas por incumpliendo de sus funciones. • Incumplimiento de las metas establecidas. • Poca comunicación entre compañeros. • Resistencia a compartir información. • Retraso en la gestión administrativa. • Trabajadores distraídos. • Trabajadores pendientes a otras ofertas laborales. • Trato inadecuado a los usuarios. | <ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad y buenos tratos a los usuarios internos y externos. • Ambiente físico laboral adecuado. • Aumento en la productividad laboral. • Buena comunicación entre compañeros. • Compromiso laboral. • Confianza entre compañeros. • Cumplimiento de las metas antes del tiempo establecido. • Deseo de que otros trabajadores pertenezcan al área. • El área destaca por sus cumplimientos de sus funciones. • Empatía entre compañeros. • Integración entre compañeros. • Lealtad laboral. • Libertad de tiempo laboral. • Reducción del absentismo laboral. • Satisfacción de los usuarios externos del área en los servicios que recibe. • Satisfacción personal. • Seguridad personal. |
|--|---|
-

Nota: En la tabla se muestra el análisis comparativo de lo que se obtendrían a realizar la propuesta de mejora, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

2.4. Análisis crítico

Empleado los conceptos del Marco Teórico que se ilustra en este capítulo, así mismo de los conocimientos adquiridos y poder evidenciar de primera fuente, de cómo puede llegar afectar la conducta de la persona a la organización, solo con su satisfacción laboral, en la **Tabla 1**, se evidencia los efectos de insatisfacción laboral percibidos en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.

La satisfacción laboral depende de muchos factores que ofrece la organización a sus trabajadores, se pudo identificar que en el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022; la satisfacción laboral de los trabajadores depende de aspectos

importantes tales como: la no demora en el pago del salario mensual, reconocimiento por el cumplimiento de las metas alcanzadas, tener un buen espacio de trabajo, un adecuado trato por parte de los compañeros de trabajo así como también de los jefes y que la institución valore al personal. La mayoría de los trabajadores indican, para que su satisfacción sea la óptima, el aspecto más importante es que la institución los reconozca y valore su desempeño laboral.

La UGEL Pasco al tener dependencia del Gobierno Regional de Pasco, está sujeto a cambios de personal jerárquico, el cual influye también en la satisfacción de los trabajadores, toda vez que, el estilo de trabajo suele cambiar radicalmente a ello se suma el retorno laboral de forma presencial a la institución para el cumplimiento de sus funciones de los trabajadores; toda vez que el trabajo antes del primer semestre del 2022 se desarrollaba de manera virtual.

Como se indicó en el capítulo I, el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, durante el primer semestre del 2022, experimento un cambio radical en el cumplimiento de las metas, a consecuencia de la insatisfacción laboral por parte de algunos miembros del área, por tanto, en la **Tabla 1** se evidencia que existe un fuerte impacto tanto en el desempeño laboral individual el cual repercute negativamente al Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, con el presente plan de mejora de satisfacción laboral se tiene la certeza que se podrá cambiar la insatisfacción laboral de cada uno de los integrantes del área.

Capítulo III Marco Referencial

Tal como se indicó en el Capítulo I, el Área de Gestión Institucional pertenece a la Unidad de Gestión Local Pasco, por lo que en el presente capítulo se hablara de la UGEL Pasco, teniendo como fuente primaria el Manual Organizacional y Funciones (MOF) y Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

3.1. Reseña histórica

Según la página web (Ugel Pasco, 2022), en su publicación de información institucional, indica que mediante la Resolución Directoral Nro. 0085 2003 – DRE Pasco con fecha de emisión 13 de febrero del año 2003, resuelve la creación de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco (UGEL Pasco), considerándose como una reestructuración racional y eficaz que posibilite la prestación de servicios educativos eficientes, eficaces y oportunos en la gestión educativa, administrativa e institucional en la unidades de gestión educativa local Pasco, Daniel Carrión y Oxapampa, de acuerdo al ámbito jurisdiccional, organización interna y cuadro de asignación de personal CAP, teniendo como referencia la Resolución Suprema Nro. 205-2002-ED publicada el 19 de diciembre del 2002.

Con fecha 07 de noviembre del año 2012, el director sectorial III de la UGEL Pasco, mediante la Resolución Ejecutiva Regional Nro. 1374-2012-RP/PRES, gestiona el reconociendo como Unidad Ejecutora, al Gobierno Regional Pasco, dicha entidad a través de la Sub Gerencia de Presupuesto Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, se pronuncia emitiendo el informe Nro. 00224-2011-G.R.Pasco-GGRRPPAT/SGT, resuelve: la “Creación de la Nueva Unidad Ejecutora UGEL Pasco”, con referencia legal al artículo 58 de la ley general del sistema nacional de presupuesto público del ministerio de economía y finanzas.

El Presiente Regional de Pasco, emite el memorándum Nro. 1379-2012-G.R.PASCO/PRES, donde ordena: Emitir la resolución que reconoce la creación de la Unidad Ejecutora UGEL Pasco, cuyo artículo primero formaliza la creación de la Unidad Ejecutora. N.º 1461- UGEL PASCO, efectuada por la dirección general de presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas constituyéndose en una instancia desconcentrada del Gobierno Regional de Pasco.

De igual forma emite la Resolución Ejecutiva Regional Nro. 0015-2016 G.R.PASCO/GOB, ordena en el artículo primero: Autorizar la delegación de facultades y funciones de Educación Básica Regular (educación inicial), la Educación Básica Especial, la Educación Básica Alternativa y la Educación Técnico Productivo de la Dirección de Regional de Educación Pasco a la unidad de gestión Educativa Local Pasco, siguiendo las pautas establecidas en la parte considerativa y ceñirse estrictamente a las normas establecidas por la ley N.º 28044, Ley General de Educación, reconocida y prescrita por sus reglamentos, aprobado por Decreto Supremo N.º 001-2012-ED.

La UGEL Pasco, desde el año 2003 al año 2015 realizo sus operaciones en los ambientes de la Dirección Regional de Educación Pasco, toda vez que no contaba con infraestructura propia, con fecha 11 de diciembre del año 2015, la Dirección Regional de Educación Pasco emite la Resolución Directoral Regional Nro. 2239-2015 donde resuelve en el artículo primero el traslado de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco a las instalaciones de la Institución Educativa Integrado Nro. 34004 "Lorenzo Róckovich Minaya", situado en el jirón Róckovich Nro. 245 del distrito de Chaupimarca, provincia y departamento de Pasco, donde el Director de la UGEL Pasco, da cumplimiento a lo ordenado en dicha resolución, lugar en la actualidad que presta sus servicios a la población y comunidad educativa del distrito de Pasco.

3.2. Filosofía organizacional

De acuerdo al Manual Organizacional y Funciones MOF (Ugel Pasco MOF, 2013), cuyo documento indica las funciones específicas a nivel de cargos, autoridad, responsabilidad y perfil de cargos, para el conocimiento y cumplimiento de cada uno de los servidores de la UGEL Pasco. Por tanto, todas las áreas como trabajadores comparten la misma filosofía organizacional o institucional.

3.2.1. Misión

Según el Manual Organizacional y Funciones MOF (Ugel Pasco MOF, 2013) la misión institucional es: “Unidad Ejecutora líder de la región. Con gestión participativa descentralizada que promueve una educación de calidad, equidad e inclusiva en las instituciones educativas, brindando servicio efectivo con práctica de valores, cultura científica, tecnología humanista y ambiental”.

3.2.2. Visión

Según el Manual Organizacional y Funciones MOF (Ugel Pasco MOF, 2013) la visión institucional es: “Somos una instancia de gestión participativa, flexible transparente, que orienta y evalúa el trabajo pedagógico, institucional, administrativo y presupuestal de las instituciones educativas, con autonomía para fortalecer el desarrollo de capacidades, valores y mejorar la calidad de vida de la población”.

3.2.3. Principios y valores

El Manual Organizacional y Funciones MOF de la UGEL Pasco, no tiene definido los principios ni valores a nivel institucional, por lo que dichos principios y valores se provienen por los mismos trabajadores, cabe señalar que, por el momento que dicho manual - MOF de la UGEL Pasco se encuentra en reestructuración, por el área de Gestión Institucional específicamente por el responsable de Racionalización.

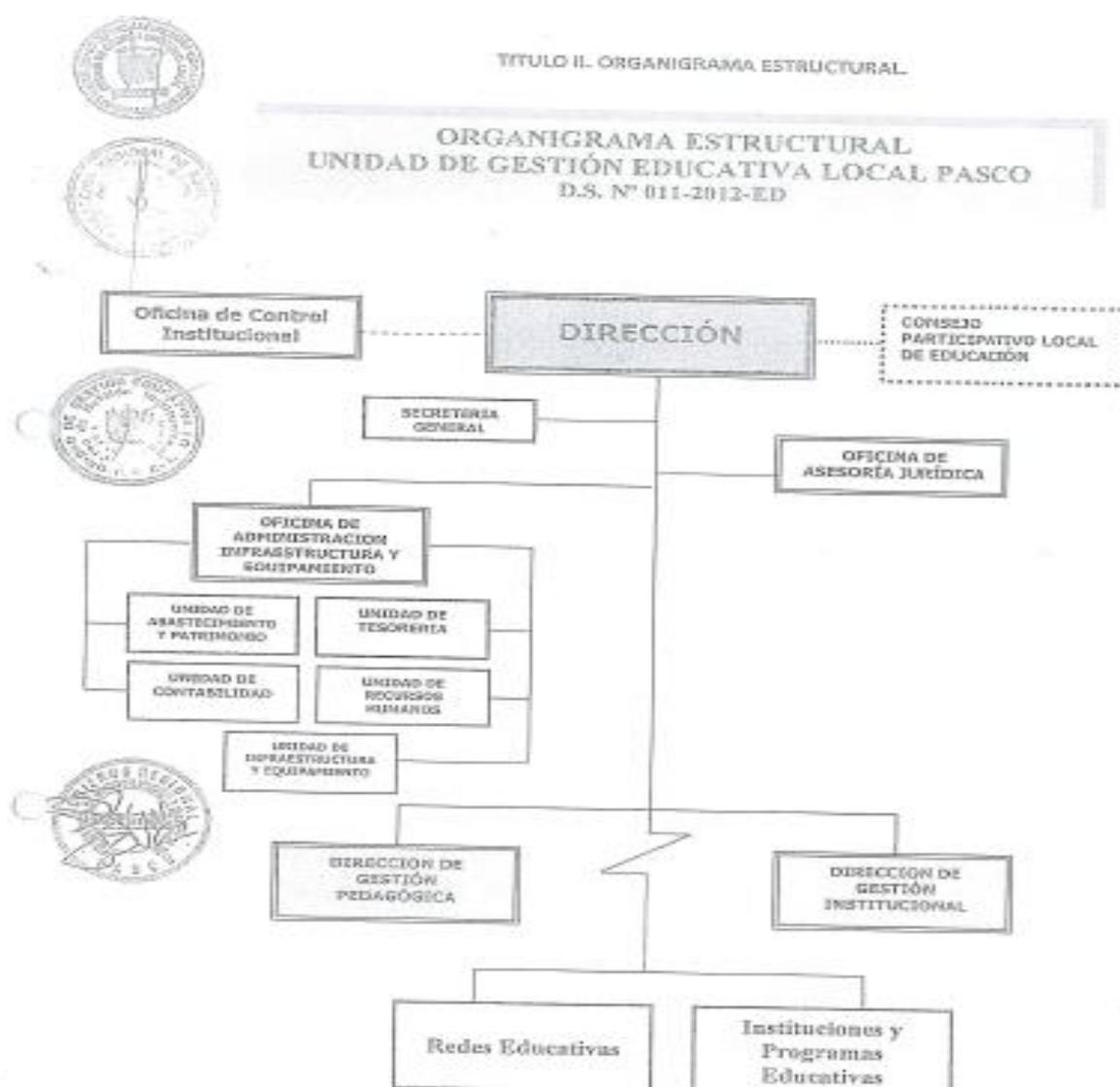
3.3. Diseño organizacional

3.3.1. Organigrama Institucional UGEL Pasco

El organigrama de la UGEL Pasco se ilustra en la **Figura 1** de acuerdo al MOF de la Institución, es importante mencionar que, en el organigrama, el Área de Gestión Institucional se presenta como Dirección de Gestión Institucional, toda vez que dicha área cambio de nombre por normativa durante años atrás.

Figura 1.

Organigrama Estructural de la UGEL Pasco.



Nota: Tomado del Manual Organizacional y Funciones de la UGEL Pasco (Pág. 6), UGEL Pasco, 2013.

3.3.2. Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones ROF (Ugel Pasco ROF, 2013), señala que: “El área está a cargo del director de Sistema Administrativo III”, quien tiene dependencia del director de la UGEL Pasco. Así mismo, tiene a su dirección los sistemas administrativos: Planificación, Racionalización, Presupuesto, Estadística y la Unidad Formuladora de Proyectos de Inversión, a ello se suma la secretaria del área, en la imagen se presenta la estructura del área en mención:

Figura 2.

Diseño estructural del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.



Nota: Elaboración propia, Cerro de Pasco, 2022.

3.4. Servicios del Área de Gestión Institucional

El Reglamento de Organización y Funciones ROF (Ugel Pasco ROF, 2013), señala en el Artículo Núm. 32 que corresponde al Área de Gestión Institucional que “Para el cumplimiento de las funciones actividades en forma eficiente y eficaz la Dirección de Gestión Institucional cuenta con 04 unidades de línea”, siendo las Unidades de Planificación, Racionalización, Presupuesto y Estadística. En consecuencia, estas unidades tienen asignados sus propias metas a cumplir según su planificación y cronograma.

Por tanto, los servicios que ofrece el área mencionada es el cumplimiento de sus funciones establecidos en el Reglamento de Organización y Funciones de la UGEL Pasco, en la gestión administrativa y documentaria a los usuarios internos y externos de la UGEL Pasco.

3.4.1. Funciones del Área de Gestión Institucional

En referencia al artículo 31 del Reglamento de Organización y Funciones ROF de la UGEL Pasco, en las páginas 29, 30 y 31, establece las siguientes funciones:

- Dirigir, asistir y supervisar la formulación y aplicación de la política y normativa educativa local regional y nacional en materia de gestión institucional y evaluar sus resultados. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Desarrollar y monitorear el cumplimiento del Plan Estratégico de la Unidad Ejecutora de Educación UGEL PASCO y otros instrumentos de gestión institucional que impulsen el crecimiento integral de la educación y mejoren su calidad. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Asesorar y supervisar a las instituciones y programas educativos en el desarrollo, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión institucional, así como en la elaboración de su presupuesto anual. (Ugel Pasco ROF, 2013).
- Elaborar estudios técnicos con base en las normas vigentes para permitir la creación, modificación, traslado, clausura, receso y reapertura de planteles y programas educativos públicos y privados. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Local (PEL) en colaboración con el Consejo Participativo Local de Educación (COPALE), concordante con el Proyecto Educativo Regional y con la asistencia de los gobiernos locales. (Ugel Pasco ROF, 2013)

- Organizar, ejecutar y monitorear los programas de actualización y capacitación continua en gestión institucional para el personal directivo, docente y administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local y de las Instituciones y Programas Educativos del ámbito jurisdiccional. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Evaluar y supervisar la eficacia de la gestión institucional y participar en los esfuerzos para evaluar y mejorar la gestión de las instituciones y los programas educativos. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Elaborar propuestas de modernización de la gestión y el equipamiento para captar recursos de cooperación técnica y financiera a nivel local, regional, nacional y mundial. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Elaborar, ejecutar y evaluar el presupuesto anual de la Unidad de Gestión Educativa Local y sus modificaciones, con base en los objetivos y metas locales y regionales, con la colaboración de las Instituciones y Programas Educativos a través de las Unidades de Costeo. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Determinar la verdadera necesidad de funciones docentes y administrativas en función de la demanda de la población escolar y defenderla ante la autoridad competente. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Racionalizar los recursos materiales, físicos, financieros y humanos empleados en la prestación de los servicios educativos para lograr una mayor justicia en su distribución. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Utilizando las tecnologías de la información actuales, crear estadísticas e indicadores educativos que describan la calidad y utilidad del servicio. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Dotar gradualmente, dentro del marco presupuestal, los recursos

económicos y financieros para que las diversas secciones de la sede institucional, así como las Instituciones y Programas Educativos dentro de su ámbito jurisdiccional, accedan a la tecnología y cultura digital. (Ugel Pasco ROF, 2013)

- Otorgar gradualmente, dentro del marco presupuestal, los recursos económicos y financieros para el acceso a la tecnología y cultura digital de las diversas secciones de la sede institucional, así como de las Instituciones y Programas Educativos dentro de su región jurisdiccional. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Supervisar la creación y funcionamiento de los Consejos Educativos Institucionales y de las Asociaciones de Padres de Familia de las Instituciones y Programas Educativos. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Desarrollar proyectos de inversión pública en infraestructura educativa, desarrollo de capacidades y otras áreas, tomando en cuenta la modernización de la gestión y el equipamiento, con el fin de atraer recursos de cooperación técnica y financiera a nivel local, regional, nacional e internacional para mejorar la calidad de los servicios educativos. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Identificar y sistematizar las necesidades de infraestructura, mobiliario y equipamiento de los centros y programas educativos, especialmente los que atienden a poblaciones desatendidas, y gestionar su financiación. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Desarrollar y difundir los requisitos técnicos para el mantenimiento adecuado de los locales escolares en colaboración con la comunidad, la Dirección Regional de Educación de Pasco y el Órgano Competente de la

Sede del Ministerio de Educación. (Ugel Pasco ROF, 2013)

- Supervisar las instalaciones de las Instituciones Educativas y reportar el estado de la infraestructura a la Dirección Regional de Educación Pasco antes de la conclusión del primer semestre de cada año. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Definir los métodos y procedimientos para la reestructuración, adquisición, registro, seguimiento, administración y enajenación de los inmuebles y equipos de la sede de la Unidad Ejecutora de Educación UGEL PASCO, instituciones educativas y programas de su competencia. (Ugel Pasco ROF, 2013)
- Desempeñar cualquier responsabilidad adicional que se le encomiende y que esté relacionada con el ámbito de su competencia. (Ugel Pasco ROF, 2013)

3.5. Diagnostico Organizacional

El Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, a través de los años ha logrado obtener buena reputación, por parte de los usuarios externos tanto de la institución, así como de otras instituciones del mismo rubro, a consecuencia que ha logrado integrar a sus trabajadores con un buen clima laboral y el cumplimiento de las metas asignadas reduciendo los cuellos de botella en la gestión administrativa.

El regreso al trabajo presencial que se dio en el primer semestre del 2022, genero un efecto negativo en el área, específicamente en la satisfacción laboral de los integrantes el cual es reflejado en el clima laboral. En la **Tabla 2**, se muestra la matriz FODA del área mencionado, a fin de realzar el diagnóstico situacional y conocer más a detalle las problemáticas que influyen en la satisfacción laboral.

Se puede comprender que como principal fortaleza que tiene el área de gestión institucional es que todos los integrantes son nombrados y por ende tienen muchos años laborando juntos en la misma institución, cuenta con una adecuada infraestructura, con equipos de cómputos modernos que les permiten realizar sus funciones adecuadamente, así mismo el área esta inyectada de juventud es decir la mayor cantidad de integrantes no superan los 35 años, los integrantes del área indicaron que el clima laboral era de las mejores entre todas las áreas de la UGEL Pasco antes del confinamiento por disposición del estado, con el retorno a los trabajos presenciales cambio la satisfacción laboral de algunos integrantes del área afectando en los cumplimientos de metas establecidas.

De la misma forma, las fortalezas que tenía el área antes del regreso al trabajo presencial pasaron a ser las debilidades, entre las cuales destaca la poca empatía de algunos con trabajadores para con sus compañeros, el temor de contraer el COVID 19 es fuerte por parte de algunos integrantes el cual ha generado el absentismo laboral cuyo efecto es la recarga laboral, el trabajo en equipo ya no se practica toda vez que la mayoría realiza sus funciones de manera aislada, se logra percibir que ya no se identifican con el área como antes, todo ello repercutió con el clima laboral.

Cambiar la insatisfacción de algunos integrantes es posible toda vez que la UGEL Pasco, destaca frente a otras instituciones de la región de igual rubro en la educación, ya que siempre se ha caracterizado reconocer a sus trabajadores e integrar a cada uno de sus trabajadores, por ello, hacer uso de las oportunidades identificadas dentro del área resultaría beneficioso, ya que existe la predisposición de todos los trabajadores en mejorar el clima laboral, por ende, mejorar la satisfacción laboral. Organizando la integración de los trabajadores en eventos deportivos, eventos

sociales ayudara a fortalecer el clima laboral, así mismo reconocer el apoyo de los trabajadores en los logros que se obtiene.

Finalmente, se identificó la principal amenaza es la negativa de algún funcionario jerárquico para la puesta en marcha del plan de mejora, y de los temores que presentan algunos trabajadores es la rotación del puesto de trabajo hacia otras áreas de la UGEL Pasco, así como del cese repentino de algún integrante. El temor de exponerse demasiado ante la actual coyuntura del COVID 19, el posible cambio de director del área influiría demasiado según los integrantes ya que cambiaría el clima laboral, la posible presión de los usuarios externos por el no cumplimiento de sus requerimientos repercutiría negativamente en el desempeño laboral.

3.5.1. Análisis FODA

En la **Tabla 2**, se presenta la matriz FODA del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, el cual se pudo desarrollar a través de las entrevistas realizado a cada uno de los integrantes del área y la observación para su entendimiento.

Tabla 2.

Matriz FODA del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.

Fortaleza	Oportunidades
F1. Trabajadores nombrados en el área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco con excepción del director del área.	O1. Eventos deportivos establecidos para la integración entre trabajadores de la institución.
F2. Espacio de trabajo adecuado, para el desarrollo laboral de los trabajadores.	O2. Eventos artísticos establecidos para la integración con otras instituciones del mismo rubro.
F3. Mayor número de trabajadores jóvenes en el área.	O2. Reconocimiento anual a los mejores trabajadores por parte de la alta dirección de la UGEL Pasco.
F4. Años de compañerismo entre los trabajadores del área.	O3. Viajes del fortalecimiento de capacidades según el cargo.
F5. Equipos de cómputo con uso no menor a 3 años.	O4. Reconocimiento mediante resoluciones directorales por el cumplimiento de las metas.
	O5. Profesional en el área con conocimientos de la gestión del talento humano.

O6. Predisposición de los trabajadores para mejorar la satisfacción laboral.

Debilidades	Amenazas
D1. Poca disposición de los trabajadores en para el trabajo en equipo.	A1. Posible negativa de algún funcionario jerárquico para la puesta en marcha del plan de mejora de la satisfacción laboral.
D2. Exceso de carga laboral de algunos trabajadores del área.	A2. Posible rotación de los trabajadores hacia otras áreas de la UGEL Pasco.
D3. Poca empatía de algunos trabajadores con sus compañeros.	A3. Posible cese de algún trabajador del área.
D4. Absentismo laboral por algunos de los trabajadores.	A4. Posible cambio de director del área.
D5. Poca identificación de por parte de algunos trabajadores con el área.	A5. Exposición al COVID 19.
D6. Temor de algunos trabajadores a infectarse del COVID 19.	A6. Presión laboral de los usuarios externos.
D7. Trabajo aislado por algunos integrantes del área.	

Nota: Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnóstico

De acuerdo a los resultados obtenidos en el censo de satisfacción S10/12 aplicado a los trabajadores del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco 2022, se evidencia que existe satisfacción laboral (79%) en los trabajadores en el área, mientras que la insatisfacción (8%) es menor en comparación a la indiferencia (13%) de los trabajadores.

La mayor satisfacción de los trabajadores del área se encuentra en la dimensión 2 “Satisfacción con la Supervisión” (90%) seguido de la dimensión 1 “Satisfacción con el Ambiente Físico” (68%) y la dimensión 3 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas” (64%) respectivamente. Mientras que la insatisfacción mayor se encuentra en dimensión 1 “Satisfacción Ambiente Físico” (14%), seguido de la dimensión 3 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas” (7%) y dimensión 2 “Satisfacción con la Supervisión” (5%) respectivamente.

Así mismo, se evidencia que existe indiferencia en los trabajadores es decir que no se encuentran satisfechos ni insatisfechos, la mayor indiferencia se evidencia en la dimensión 3 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas” (29%), seguida de la dimensión 1 “Satisfacción Ambiente Físico” (18%) y la dimensión 2 “Satisfacción con la Supervisión” respectivamente (5%) respectivamente.

Por tanto, es necesario disminuir la indiferencia de los trabajadores para aumentar la satisfacción laboral, tomando acciones de mejora en la dimensión 1 (preguntas 1, 2 y 3), dimensión 2 (preguntas 6 y 7) y dimensión 3 (preguntas 11 y 12). De igual manera disminuir la insatisfacción laboral tomando acciones de mejora en la dimensión 1 (preguntas 1, 2 y 4), dimensión 2 (preguntas 9 y 10) y dimensión 3

(pregunta 12). Ver el anexo 2 (clasificación de preguntas según dimensiones y cuadro de clasificación de niveles de satisfacción)

4.1.1. Recolección de datos

Para la recolección de datos, se aplicó el censo a todos los integrantes del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, quienes respondieron a las preguntas de satisfacción laboral S10/12 mediante el cuestionario de preguntas, abiertas y cerradas, el cuestionario de preguntas consta de dos partes, la primera recolecta los datos sociodemográficos del encuestado en 10 preguntas y la segunda parte mide la satisfacción laboral con la escala de Likert de 7 niveles, en un total de 12 preguntas.

Finalizada, la recolección de datos se procedió a la digitación y tabulación de datos en Microsoft Excel 2019, para luego procesar la información, cuyos resultados se muestran a continuación.

4.1.1.2. Censo – Resultados Sociodemográficos

Se aplicó el censo, mediante el cuestionario de preguntas de satisfacción laboral S10/12, a todos los integrantes del Área de Gestión Institucional, en un número de 07 trabajadores, tal como se detalla en la **Tabla 3**, donde el 71% (5 personas) pertenecen al género Femenino y el 29% (2 personas) son del género masculino.

Tabla 3.

Distribución de encuestados por variable género.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
83. Género. Femenino	5	71.00
Masculino	2	29.00
Total	7	100.00

Nota: Distribución de encuestados según el género, datos extraídos de la base de datos del censo. Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

En la **Tabla 4**, se ilustra la distribución de los trabajadores del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco en el 2022, el cual coincide con la cantidad de trabajadores mencionados en la **Tabla 3**, en un número de 7 personas, cada persona distribuida a una ocupación específica con su equivalencia al 14%.

Tabla 4.

Distribución de trabajadores según ocupación y categoría laboral.

Variable		Frecuencia	Porcentaje
A: Ocupación Laboral	B: Categoría Laboral		
Director Del Área De Gestión Institucional.	Gerente Publico DL 1024	1	14.29%
Secretaria	Técnico	1	14.29%
Asistente en SIAGIE	Apoyo	1	14.29%
Planificador	Especialista 1	1	14.29%
Especialista En Finanzas	Profesional	1	14.29%
Especialista En Racionalización	Profesional	1	14.29%
Estadístico – SIAGIE	DI1057	1	14.29%
Total		7	100%

Nota: Distribución de trabajadores según la ocupación y categoría laboral, datos extraídos de la base de datos del censo. Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

En la **Tabla 5**, evidencia que la edad mínima es de 27 años, la máxima edad es de 62 años y la edad en promedio es de 41 años con una desviación estándar de 11. Con respecto a las horas dedicadas al trabajo por parte de los encuestados durante la semana, es como mínimo de 40 horas y máxima 48 horas y en promedio de 43 horas, la desviación estándar es 3.59.

Finalmente, el tiempo de servicio de los trabajadores del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, en promedio es de 86 meses (7 años), y el tiempo mínimo de servicio es de 1 mes, el tiempo máximo es de 312 meses (26 años) y la desviación estándar de 8.

Tabla 5.

Métricas sociodemográficas según variables.

Variable	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación Estándar.
84. Edad.	27	62	41	11
85. Horas dedicadas al trabajo en la semana.	40.00	48.00	43.00	3.59
90. Tiempo de servicio en meses.	1	312	86	98
90. Tiempo de servicio en años.	-	26	7	8

Nota: Medidas de tendencia central y dispersión sociodemográficos de los trabajadores de la UGEL Pasco, datos extraídos de la base de datos del censo. Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

En la **Tabla 6**, se muestra el resultado sociodemográfico y laboral de los trabajadores del Área de Gestión Institucional, la variable 85 Nivel Educativo, indica que, con el 57% (5 personas) tienen nivel de educación universitaria, el 14% (1 persona) tiene nivel de educación superior tecnológica, Postgrado Maestría y Postgrado Doctorado.

La variable 86 Situación Laboral, indica que, el 57% (4 personas) es de situación laboral fija, el 29% (2 personas) tienen contrato al menos de tres años y el 14% (1 persona) tienen una situación laboral eventual. Este resultado nos lleva predecir que aproximadamente en un tiempo no menor a dos años, el área contara con el 86% (6 trabajadores) fijos o estables.

La variable 87 Jornada Laboral, indica que con el 86% (6 personas) tiene una jornada laboral completa de 8 horas durante la semana y el 14% (1 persona) tiene una jornada laboral parcial de 4 horas durante la semana.

Finalmente, la variable 88 Jerarquía Laboral, evidencia con el 71% (5 personas) tienen la jerarquía laboral de empleado o trabajador, el 14% (1 persona) jerarquía de directivo intermedio (director del Área) y 14% (1 persona) de mando intermedio (trabajador que suplanta al director en su ausencia).

Tabla 6.

Descripción sociodemográfico y laboral.

	Variable	Frecuencia	Porcentaje
85. Nivel Educativo.	Educación Básica Regular (EBR).	0	0%
	Educación Superior Tecnológica.	1	14%
	Educación Universitaria.	4	57%
	Postgrado - Maestría.	1	14%
	Postgrado - Doctorado.	1	14%
86. Situación Laboral.	Trabaja sin nómina ni contrato legal.	0	0%
	Temporal.	1	14%
	Contratado por 6 meses o menos.	0	0%
	Contratado hasta por 1 año.	0	0%
	Contratado hasta por 2 años.	0	0%
	Contratado hasta por 3 años.	2	29%
	Contratado hasta por 5 años.	0	0%
Estables.	4	57%	
87. Jornada Laboral.	Jornada Completa.	6	86%
	Jornada Parcial.	1	14%
88. Jerarquía Laboral.	Empleado o trabajador.	5	71%
	Supervisor o capataz.	0	0%
	Mando intermedio.	1	14%
	Directivo.	1	14%
	Alta dirección o dirección general.	0	0%

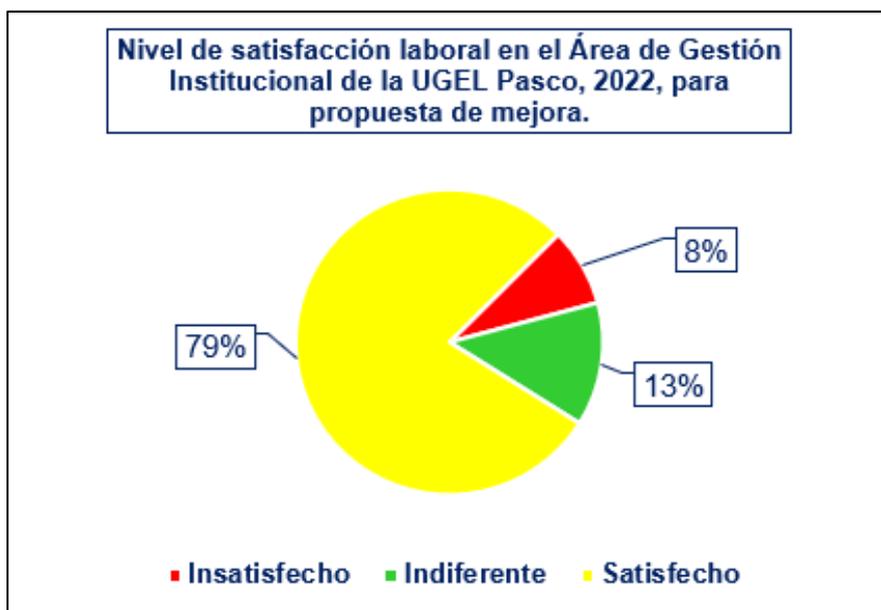
Nota: Descripción sociodemográfico y laboral de los trabajadores de la UGEL Pasco, datos extraídos de la base de datos del censo. Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

4.1.1.2. Satisfacción laboral

En la **Figura 3**, se evidencia los niveles de satisfacción laboral general dentro del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, con el 79% de los trabajadores satisfechos, 13% indiferentes y solo el 8% insatisfechos.

Figura 3.

Nivel de satisfacción laboral general del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, 2022.



Nota: Resultado obtenido de la encuesta de satisfacción S10/12, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

4.1.1.3. Análisis comparativo Satisfacción laboral por dimensiones

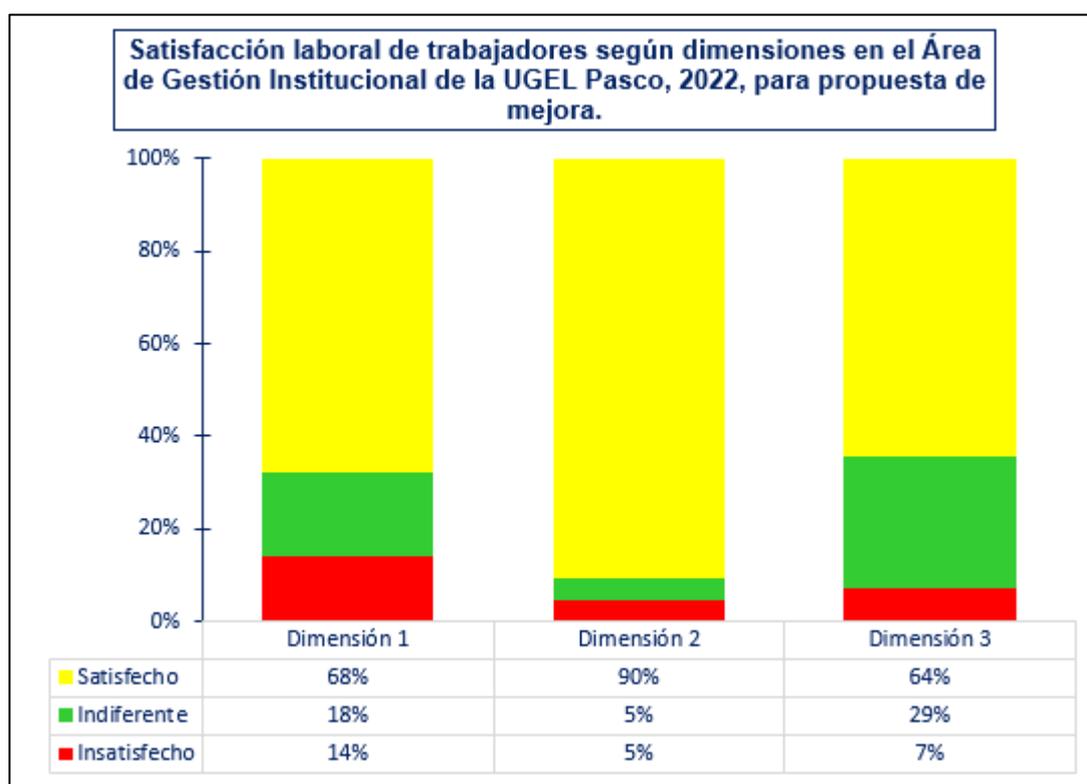
En la **Figura 4**, se realiza el análisis comparativo de entre las tres dimensiones, del cuestionario de preguntas de satisfacción laboral S10/12, ver el anexo 2, la dimensión 1 “Satisfacción con el Ambiente Físico” conformada por las preguntas del 1 al 4; así mismo, la dimensión 2 “Satisfacción con la Supervisión” conformada por las preguntas del 5 al 10, finalmente la dimensión 3 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas” conformada por las preguntas 11 y 12.

Se evidencia que la dimensión 2 “Satisfacción con la Supervisión”, presenta mayor puntuación con respecto a las otras dos dimensiones, con el 90% de trabajadores satisfechos, 5% indiferentes y solo el 5% insatisfechos. Así mismo, la dimensión 1 “Satisfacción Ambiente Físico”, presenta mayor satisfacción y menor indiferencia en puntuación con respecto a la dimensión 3, con el 68% de trabajadores

satisfechos, 18% indiferentes, pero con la mayor puntuación de insatisfacción del 14%, La dimensión 3 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas”, presenta la menor puntuación en satisfacción con el 64%, así mismo la mayor puntuación en indiferencia con 29% y la intermedia puntuación de insatisfacción del 7%.

Figura 4.

Satisfacción laboral de trabajadores según dimensiones.



Nota: Satisfacción laboral de trabajadores según resultado obtenido de la encuesta de satisfacción S10/12, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

4.1.1.4. Satisfacción laboral según la dimensión 1

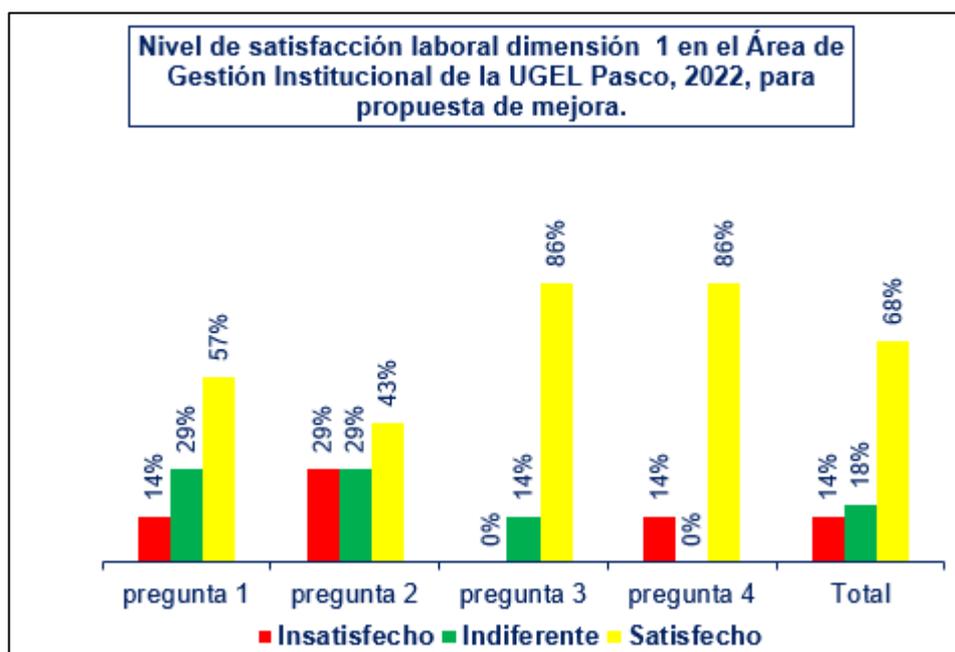
En la **Figura 5**, se evidencia el nivel de satisfacción según la dimensión 1 “Satisfacción Ambiente Físico”, con el 68% de trabajadores satisfechos, el 18% indiferentes y solo el 14% insatisfechos, los cuales son buenos indicadores en cuanto a la satisfacción y se debe disminuir la indiferencia. La mayor satisfacción es del 86%

en las preguntas 3 y 4 respectivamente, seguido del 57% en la pregunta 1 y del 43% en la pregunta 2.

Mientras que la mayor insatisfacción se encuentra en la pregunta 2 con el 29%, seguido del 14% en las preguntas 1 y 4 respectivamente, por otra parte, no existe insatisfacción en la pregunta 3. Finalmente, mayor indiferencia se encuentra en las preguntas 1 y 2 con el 29% respectivamente y la pregunta 3 con el 14%, pero no existe indiferencia en la pregunta 4.

Figura 5.

Nivel de satisfacción laboral según la dimensión 1.



Nota: Satisfacción laboral de trabajadores según la dimensión 1” Satisfacción con el Ambiente Físico”, resultado obtenido de la encuesta de satisfacción S10/12, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

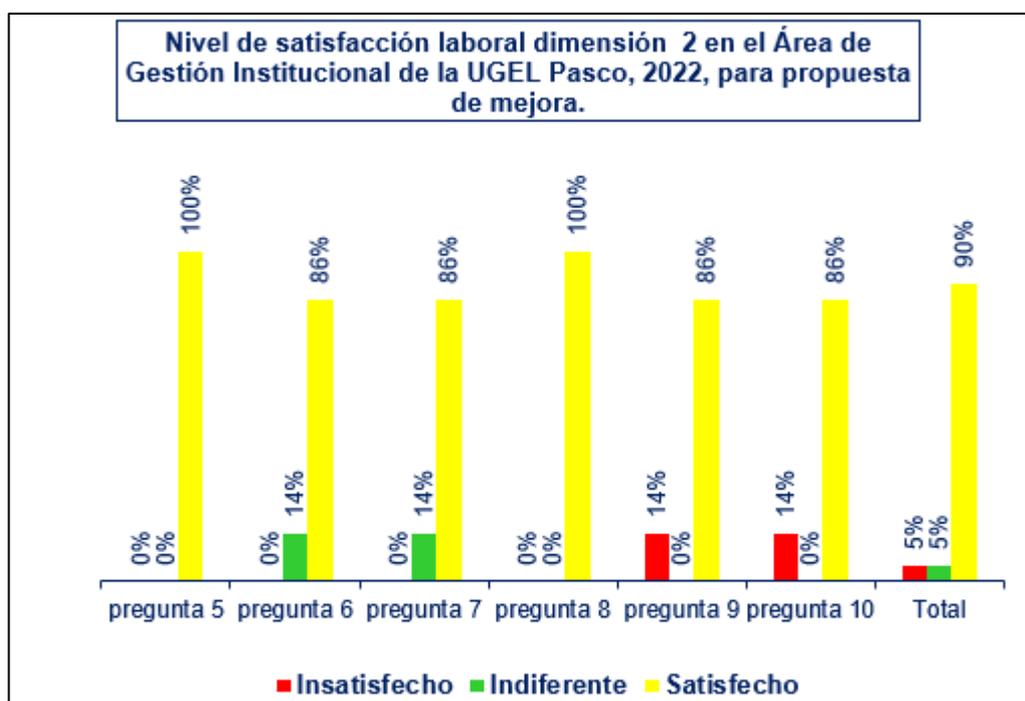
4.1.1.5. Satisfacción laboral según la dimensión 2

En la **Figura 6**, se evidencia el nivel de satisfacción según la dimensión 2 “Satisfacción con la Supervisión”, con el 90% de trabajadores satisfechos, el 5% indiferentes y solo el 5% insatisfechos, los cuales son buenos indicadores de

satisfacción. La mayor satisfacción es del 100% en las preguntas 5 y 8 respectivamente, seguido del 86% en las preguntas 6, 7, 9 y 10 respectivamente. La indiferencia es del 14% en las preguntas 6 y 7 respectivamente, Mientras tanto, la insatisfacción es 14% en las preguntas 9 y 10 respectivamente. Finalmente, en las preguntas 5, 6, 7, 8 y 10 no existe insatisfacción, así mismo, en las preguntas 5, 8, 9 y 10 no existe indiferencia.

Figura 6.

Nivel de satisfacción laboral según la dimensión 2.



Nota: Satisfacción laboral de trabajadores según la dimensión 2 "Satisfacción con la Supervisión", resultado obtenido de la encuesta de satisfacción S10/12, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

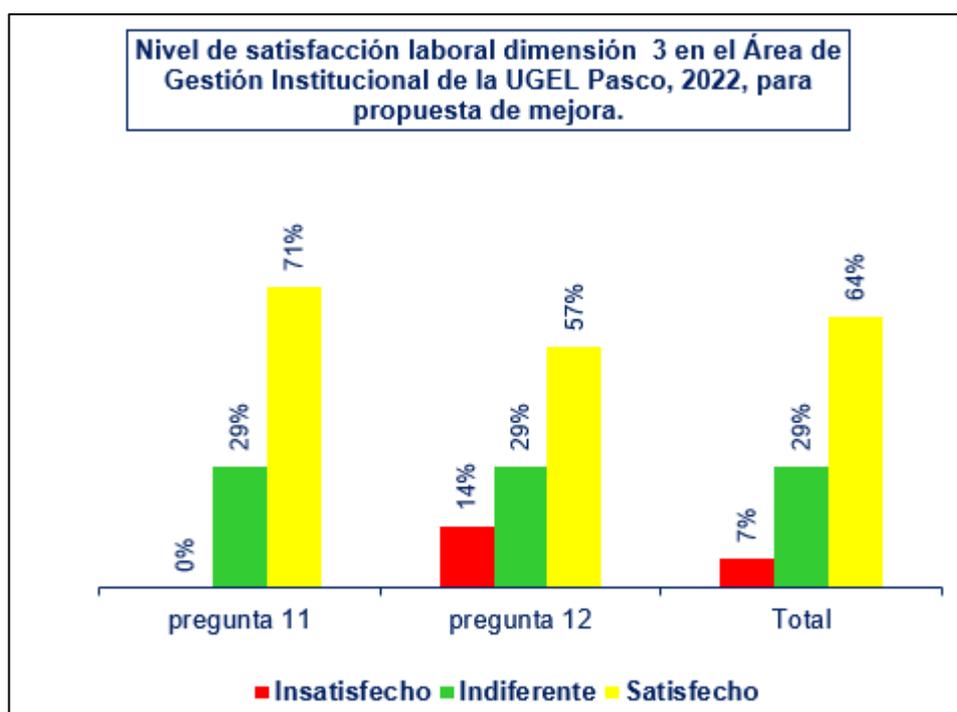
4.1.1.6. Satisfacción laboral según la dimensión 3

En la **Figura 7**, se evidencia el nivel de satisfacción según la dimensión 3 "Satisfacción con las Prestaciones Recibidas", con el 64% de trabajadores satisfechos, 29% indiferentes y solo 7% insatisfechos, siendo buen indicador donde la insatisfacción es menor a la indiferencia. La mayor satisfacción es del 71% en la

pregunta 11, seguido del 57% en la pregunta 12 respectivamente. Mientras que la indiferencia es del 29% a en las preguntas 11 y 12 respectivamente, por otro lado, la insatisfacción solo se presenta en la pregunta 12 con solo el 14%.

Figura 7.

Nivel de satisfacción laboral según la dimensión 3.



Nota: Satisfacción laboral de trabajadores según la dimensión 3 “Satisfacción con las Prestaciones Recibidas”, resultado obtenido de la encuesta de satisfacción S10/12, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

4.2. Diseño de la mejora

De acuerdo, al diagnóstico es importante reducir el porcentaje de la indiferencia de los trabajadores en primera instancia, para luego disminuir la insatisfacción laboral, para ello se presenta el diseño de propuesta de mejora (ver la **Tabla 7**), solo para el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, el cual se ajusta al diagnóstico y resultados obtenidos tanto en la encuesta de satisfacción laboral, así como el análisis FODA. Es importante mencionar que, para la ejecución del diseño de mejora, será

propuesta al director del área y posterior expuesta a todos los integrantes del área para su revisión y viabilidad.

Tabla 7.

Propuesta de mejora para el Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.

	Categoría	Objetivo	Actividades	Responsable
C1.	Reuniones de confraternidad.	Fortalecer las relaciones entre trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Almuerzos de confraternidad. • Cenas de confraternidad. • Viajes de excursión. • Eventos deportivos. • Eventos sociales. • Homenaje de onomástico al personal. 	Todos los integrantes del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.
C2.	Reuniones Matutinas.	Fortalecer la comunicación, apoyo, empatía dentro del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los objetivos cumplidos en la jornada laboral anterior. • Informe de los inconvenientes presentados en la jornada laboral anterior. • Informe de tareas a realizar durante la jornada laboral. • Presentación de personal que recién se integra al área, en caso de ocurrir. • Informe de algún problema de salud por parte de algún integrante del área y/o familiar, a fin de generar apoyo económico o emocional. 	
C3.	Reconocimientos al personal por los logros.	Fidelizar y fortalecer el trabajo del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento al personal por cada logro laboral, mediante 	

			actividades de integración (almuerzo, cena).	
C4.	Fortalecimiento de capacidades entre compañeros.	Involucrar al trabajador al cumplimiento de metas y objetivos del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Programar por cada semana una sesión de fortalecimiento de capacidades a cargo de cada trabajador del área. • Capacitación entre compañeros al personal que se integra al área, en caso de ocurrir. 	
C5.	Gestión de orden y limpieza.	<p>Concientizar y educar a los usuarios internos y externos en el orden y limpieza.</p> <p>Generar recursos económicos por la venta de residuos sólidos.</p> <p>Reutilizar residuos sólidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar las facilidades al personal de limpieza para el cumplimiento adecuado dentro del área y cubículos de trabajo. • Disposición adecuada de los residuos sólidos en el área. • Emplear las 3 R, Reducir, Reciclar y Reutilizar. • Cuidar el espacio laboral (Cubículo) del compañero. 	
C6.	Fortalecer la protección ante el COVID 19.	Disminuir la desconfianza para infectarse con el COVID 19.	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en práctica las recomendaciones del MINSA. 	

Nota: Propuesta de Mejora para la Satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Pasco, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

Recurso económico, será cubierto de manera proporcional por cada uno de los integrantes del área, es decir, ante un monto económico a pagar por alguna actividad, este será dividido entre el número de trabajadores. Ya que resultaría dificultoso y conllevaría tiempo en recibir una respuesta favorable del director de la UGEL Pasco, para la asignación de un presupuesto para la ejecución del plan de mejora del área.

Por tanto, de acuerdo a la **Tabla 8** el presupuesto de para la ejecución de la propuesta de mejora durante 9 meses es de S/.1819.30 (Mil ochocientos diecinueve con 30/100 soles) y mensualmente de S/. 202.1 (doscientos dos con 1/100 soles).

Tabla 8

Presupuesto para el cumplimiento de actividades.

ítem	Actividad	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
3	Solicitar fecha y hora para reunión con el director de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	F.U.T y Pasaje.	1	2.60	2.60
4	Reunión con el director del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, para la ejecución de la propuesta de mejora en el área.	Pasaje.	1	1.60	1.60
4.1	Exposición de la problemática y diagnostico identificado en el área.	Impresión.	2	0.10	0.20
4.2	Exposición de los resultados obtenidos en el censo.	Impresión.	4	0.10	0.40
4.3	Exposición del diseño de mejora y cronograma de actividades.	Impresión.	6	0.10	0.60
4.4	Exposición del costo para la ejecución de la propuesta de mejora.	Impresión.	5	0.10	0.50
5	Solicitar fecha y hora para exposición con los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	F.U.T y Pasaje.	1	2.60	2.60
6	Reunión con los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	Pasaje.	1	1.60	1.60
6.1	Exposición de la problemática y diagnostico identificado en el área.	Impresión.	12	0.10	1.20
6.2	Exposición de los resultados obtenidos en el censo.	Impresión.	24	0.10	2.40
6.3	Exposición del diseño de mejora y cronograma de actividades.	Impresión.	36	0.10	3.60

6.4	Exposición del costo para la ejecución de la propuesta de mejora.	Impresión.	30	0.10	3.00
7	Establecer roles para desarrollo de actividades de la propuesta de mejora.	Cuaderno.	1	1.20	1.20
8.4	Reconocimiento a trabajadores por cumplimiento de logros cumplidos.	Impresión de diploma.	21	1.00	21.00
8.5	Reconocimiento a trabajadores del área por el día de su profesión.	Impresión de diploma.	7	1.00	7.00
8.6	Reconocimiento a trabajadores por trabajo en equipo.	Impresión de diploma.	20	1.00	20.00
8.7	Reconocimiento al trabajador que no faltan al trabajo durante el mes.	Impresión de diploma.	7	1.00	7.00
8.8	Reconocimiento al trabajador con mayor empatía y colaborador con los trabajadores del área.	Impresión de diploma.	7	1.00	7.00
8.11	Taller de fortalecimiento de capacidades.	Bocaditos.	7	10.00	70.00
8.12	Reuniones de confraternidad por onomástico de algún trabajador de área.	Cena, torta, regalo.	7	90.00	630.00
8.13	Confraternidad deportiva entre trabajadores de la UGEL Pasco.	Bebidas.	270	1.00	270.00
8.14	Viajes de confraternidad, entre trabajadores del área.	Pasaje y viáticos.	7	62.00	434.00
8.15	Censo a todos los trabajadores para medir satisfacción laboral.	Impresión y pasaje.	7	0.30	2.10
8.16	Presentación de resultados del censo de satisfacción laboral.	Impresión y pasaje.	7	0.30	2.10
8.18	Homenaje por el día del Padre.	Almuerzo y regalos.	7	46.80	327.60
Total.					1819.30

Nota: Presupuesto para ejecución de actividades de la propuesta de mejora para la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Pasco, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

Viabilidad, la propuesta es viable toda vez, que existe predisposición del director del área en realizar la mejora continua y destacar entre las otras áreas de la UGEL Pasco, de la misma forma, en los trabajadores en mejorar su satisfacción laboral y por parte del autor no se pretende realizar ningún cobro por el uso del presente trabajo de investigación.

Contado con a la predisposición de los trabajadores en apoyar la ejecución del proyecto, este será financiado por todos los trabajadores del área de manera proporcional, es decir, **cada trabajador cooperara con el monto económico de S/. 28.9** (veintiocho con 9/100 soles) **mensual** para el cumplimiento de las actividades, durante los nueve meses que dura la ejecución del proyecto, monto económico que da viabilidad a la ejecución del proyecto.

Ejecución de la propuesta, se pondrá en marcha después de la aprobación del director del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, luego de ello pasará al refinamiento, en caso de existir propuestas por algún trabajador del área, para ello en la **Tabla 9** se presenta el cronograma de actividades, el cual se da inicio con la actividad de proceso de titulación el 1 de agosto del 2022 y finaliza el 31 diciembre del 2023 con una duración total de 203 días, el proyecto de propuesta de mejora tendrá una duración de 9 meses.

Tabla 9.

Cronograma de actividades.

ítem	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración	Responsable	Observación
1	Actividad de proceso de Titulación.	1/08/2022	20/02/2023	203 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Según cronograma de la E.P. Neumann.
1.1	Primer Entregable.	1/08/2022	26/08/2022	25 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Según cronograma de la E.P. Neumann.
1.2	Segundo Entregable.	27/08/2022	14/11/2022	79 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Según cronograma de la E.P. Neumann.
1.3	Tercer Entregable.	15/11/2022	9/12/2022	24 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Según cronograma de la E.P. Neumann.
1.4	Cuarto Entregable.	10/12/2022	12/01/2023	33 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Según cronograma de la E.P. Neumann.
1.5	Levantamiento de observaciones de la propuesta de mejora.	12/01/2023	20/02/2023	39 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	En caso de existir observaciones.
1.6	Aprobación de la propuesta de mejora.	12/01/2023	20/02/2023	39 días.	Director del Área de Investigación.	Después de la aprobación se realizará las actividades 2 y 3 respectivamente.
2	Proceso de actividad para sustentación.	21/02/2023	30/04/2023	68 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
3	Solicitar fecha y hora para reunión con el director de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	21/02/2023	28/02/2023	07 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Día planificado 06 de marzo del 2023.
4	Reunión con el director del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, para la ejecución de la propuesta de mejora en el área.	6/03/2023	10/03/2023	04 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	La reunión se realizará el 6 de marzo según lo planificado. En caso de existir dificultades por actividades por parte del director la reunión se

4.1	Exposición de la problemática y diagnóstico identificado en el área.	6/03/2023	6/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	desarrollará dentro la semana.
4.2	Exposición de los resultados obtenidos en el censo.	6/03/2023	6/03/2023	00 días	Berrospi Anaya, Jimena E.	
4.3	Exposición del diseño de mejora y cronograma de actividades.	6/03/2023	6/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
4.4	Exposición del costo para la ejecución de la propuesta de mejora.	6/03/2023	6/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
4.5	Aprobación para la ejecución de la propuesta de mejora.	6/03/2023	10/03/2023	04 días.	Director del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	
5	Solicitar fecha y hora para exposición con los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	13/03/2023	17/03/2023	04 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Día planificado 6 de marzo del 2023.
6	Reunión con los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.	20/03/2023	24/03/2023	04 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Duración de reunión 1 hora durante toda la semana, según horario de disponibilidad laboral.
6.1	Exposición de la problemática y diagnóstico identificado en el área.	20/03/2023	20/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
6.2	Exposición de los resultados obtenidos en el censo.	21/03/2023	21/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
6.3	Exposición del diseño de mejora y cronograma de actividades.	22/03/2023	22/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
6.4	Exposición del costo para la ejecución de la propuesta de mejora.	23/03/2023	23/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
6.5	Modificar las actividades de la propuesta de mejora, en caso de existir alguna propuesta por parte de los trabajadores.	24/03/2023	24/03/2023	00 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	
7	Establecer roles para desarrollo de actividades de la propuesta de mejora, registrar en una agenda física y virtual.	27/03/2023	31/03/2023	04 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Serán incluidos todos los trabajadores del área, al rol de actividades, organizados alfabéticamente por apellido paterno. Asignados a un día de la semana de manera rotativa y cíclica.
8	Ejecución de la propuesta de mejora.	3/04/2023	31/12/2023	195 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Duración de la propuesta de mejora 9 meses (días hábiles o calendario).

8.1	Pausa activa de 10 minutos antes de iniciar la reunión matutina.	3/04/2023	31/12/2023	195 días.	Según rol de actividades.	Se desarrollará todos los días laborales.
8.2	Bienvenida y presentación de incorporación de nuevos trabajadores al área.	3/04/2023	31/12/2023		Director del área. En caso de ausentismo del director, realiza la actividad el trabajador según el rol de actividades.	En caso de existir. Tiempo de presentación de 5 minutos.
8.3	Reunión matutina de informe de actividades desarrolladas de la última jornada laboral y actividades a desarrollar en la nueva jornada laboral. Duración de la reunión 40 minutos.	3/04/2023	31/12/2023	195 días.	Todos los trabajadores del área.	Tiempo de reporte de 5 minutos por trabajador. Se desarrollará todos los días laborales. Registrar lo expuesto en la reunión en el cuaderno de reuniones y debe ser firmado por los asistentes. En caso de existir necesidad de apoyo para el cumplimiento de la actividad, se deberá, crear grupo de apoyo rotativo.
8.4	Reconocimiento a trabajadores por cumplimiento de logros cumplidos.	3/04/2023	31/12/2023		Según rol de actividades.	Antes de la jornada laboral.
8.5	Reconocimiento a trabajadores del área por el día de su profesión.	3/04/2023	31/12/2023		Según rol de actividades.	Antes de la jornada laboral.
8.6	Reconocimiento a trabajadores por trabajo en equipo.	3/04/2023	31/12/2023		Según rol de actividades.	Antes de la jornada laboral.
8.7	Reconocimiento al trabajador que no faltan al trabajo durante el mes.	3/04/2023	31/12/2023		Según rol de actividades.	Antes de la jornada laboral.
8.8	Reconocimiento al trabajador con mayor empatía y colaborador con los trabajadores del área.	3/04/2023	31/12/2023		Según rol de actividades.	Antes de la jornada laboral.
8.9	Orden y limpieza de cubículos de trabajo.	3/04/2023	31/12/2023	195 días.	Todos los trabajadores del área.	Duración 5 minutos.
8.10	Recogida y reciclaje de papel.	3/04/2023	31/12/2023	195 días.	Todos los trabajadores del área.	Durante la jornada laboral.

8.11	Taller de fortalecimiento de capacidades.	3/04/2023	31/05/2023	43 días.	Según rol de actividades.	Duración 30 minutos. Después de la jornada laboral.
8.12	Reuniones de confraternidad por onomástico de algún trabajador de área.	3/04/2023	31/12/2023	07 días.	Todos los trabajadores del área.	Reunión de confraternidad (almuerzo o cena) desarrollar después de la jornada laboral.
8.13	Confraternidad deportiva entre trabajadores de la UGEL Pasco.	3/04/2023	31/12/2023	39 días.	Según rol de actividades.	Desarrollar una vez por semana y después de la jornada laboral.
8.14	Viajes de confraternidad, entre trabajadores del área.	3/04/2023	31/12/2023	07 días.	Todos los trabajadores del área.	Realizar un viaje por mes, en un fin de semana.
8.15	Censo a todos los trabajadores para medir satisfacción laboral.	28/04/2023	30/12/2023	06 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Aplicar censo aplicando el cuestionario S10/12, cada 30 días.
8.16	Presentación de resultados del censo de satisfacción laboral.	1/05/2023	10/12/2023	05 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Exponer resultados del censo y realizar comparativa con resultados anteriores, duración de 30 minutos antes de la jornada laboral.
8.17	Modificar y agregar actividades de la propuesta de mejora, según los resultados del censo.	1/05/2023	10/12/2023	05 días.	Berrospi Anaya, Jimena E.	Realizar retroalimentación.
8.18	Homenaje por el día del Padre.	16/06/2023	16/06/2023	01 días.	Trabajadores mujeres del área.	Realizar actividad de acuerdo a reunión.
8.19	Ambientación de la oficina y cubículos de trabajo por fiestas patrias.	26/06/2023	30/06/2023	05 días.	Todos los trabajadores del área.	Realizar después de la jornada laboral.
8.20	Ambientación de la oficina y cubículos de trabajo por fiestas navideñas.	29/11/2023	5/12/2023	05 días.	Todos los trabajadores del área.	Realizar después de la jornada laboral.
8.21	Intercambio de regalos entre trabajadores del área.	24/12/2023	25/12/2023	01 días.	Todos los trabajadores del área.	Realizar después de la jornada laboral.
8.22	Reunión final, para la evaluación y ejecución de la propuesta de mejora para el año 2024.	27/12/2023	31/12/2023	03 días.	Todos los trabajadores del área.	Realizar después de la jornada laboral.

Nota: Cronograma de actividades de la propuesta de mejora para la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Pasco, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

Evaluación de satisfacción, la medición de la satisfacción se realizará cada 30 días, empleando el cuestionario de preguntas S10/12 el cual se encuentra en el anexo 01. Posterior a ello se procederá a la retroalimentación mediante una reunión, según el cronograma de actividades (ver **Tabla 9** actividad 8.15 al 8.17). De acuerdo a los resultados que se obtendrá, la propuesta de mejora sufrirá modificaciones (durante se ejecución la propuesta tendrá 6 versiones), en cuanto se refiere a las actividades a fin de tener una propuesta de mejora adecuada y dinámica acorde a las sugerencias de los trabajadores.

4.3. Mecanismos de control

En la **Tabla 10**, se presenta lo mecanismos de control para la medición del nivel de satisfacción laboral. Para ello, se recomienda realizar la medición de satisfacción laboral mensualmente, a fin de obtener la medición real del nivel de satisfacción laboral. Con los resultados actualizados se deberá realizar la respectiva comparativa del nivel de satisfacción de acuerdo a la **Tabla 10**, donde se espera tener como nivel de satisfacción mínimo el 70% de satisfacción, equivalente a un numero de 05 trabajadores, en caso de encontrar un resultado menor a los esperado, se recomienda realizar el diagnostico correspondiente empleando el análisis FODA.

Tabla 10.

Mecanismos de Control para la propuesta de mejora.

Categoría		Objetivo	Indicadores	Nivel de Satisfacción (+)	
				Mínimo	Deseado
C1.	Reuniones de confraternidad.	Fortalecer las relaciones entre trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> Presentismo laboral. Identificación de los trabajadores 	>70% (>=5 trabajadores)	100% (7 trabajadores)

			<p>con el área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad del trabajador. 		
C2.	Reuniones Matutinas.	Fortalecer la comunicación dentro del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía entre compañeros. • Disposición de los trabajadores en para el trabajo en equipo. 	>70% (>=5 trabajadores)	100% (7 trabajadores)
C3.	Reconocimientos al personal por los logros.	Fidelizar y fortalecer el trabajo del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo entre compañeros. 	>70% (>=5 trabajadores)	100% (7 trabajadores)
C4.	Fortalecimiento de capacidades entre compañeros.	Involucrar al trabajador al cumplimiento de metas y objetivos del área.	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de carga laboral. • Compromiso del trabajador. 	>70% (>=5 trabajadores)	100% (7 trabajadores)
C5.	Gestión de orden y limpieza.	<p>Concientizar y educar a los usuarios internos y externos en el orden y limpieza.</p> <p>Generar recursos económicos por la venta de residuos sólidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de trabajo limpio. • Cubículos en orden y con limpieza. • Ingreso económico adicional por venta de residuos sólidos generador en el área. 	>70% (>=5 trabajadores)	100% (7 trabajadores)

		Reutilizar residuos sólidos.			
C6.	Fortalecer la protección ante el COVID 19.	Disminuir la desconfianza para infectarse con el COVID 19.	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios internos y externos haciendo uso de artículos para prevenir el COVID 19. • Medicamentos para prevenir la infección. 	>70% (>=5 trabajadores)	100% (7 trabajadores)

Nota: Mecanismos de Control de la Propuesta de Mejora para la Satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Pasco, Elaboración propia, Cerro de Pasco 2022.

Capítulo V Sugerencias

1. Presentar y exponer la propuesta de mejora al director del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, después de la sustentación del trabajo de investigación, con el propósito de la aplicación y puesta en marcha del trabajo de investigación, a fin de incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del área y de los usuarios externos (trabajadores de otras áreas y otras instituciones), con los resultados positivos que se obtendrán, presentar y exponer al Director de la UGEL Pasco la propuesta de mejora teniendo como referencia el presente trabajo de investigación y los resultados obtenidos en la aplicación de la propuesta de mejora.
2. Realizar el diagnóstico de satisfacción laboral mediante el análisis FODA, a cada trabajador del área a través de entrevistas y observar la rutina laboral sin interferir, el cual resulta beneficioso, toda vez que se logra entender la problemática, identificando las causas que pueden llevar a la insatisfacción laboral, los cuales se evidenciarán con el análisis de resultados del cuestionario de satisfacción laboral S10/12.
3. Determinar la satisfacción laboral mediante la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S10/12, resulta ventajoso para la medición de la satisfacción laboral, toda vez que es una herramienta psicométrica y gratuita. El cual debe ser empleado cada cierto tiempo (se sugiere hacer la medición cada mes) a fin de conocer la situación actual de satisfacción laboral para luego comparar con los resultados de satisfacción laboral anterior.
4. Implementar y/o mejorar acciones de mejora, después de la medición de satisfacción laboral a fin de refinar la propuesta de mejora.

Conclusiones

1. La propuesta de mejora para la satisfacción laboral de los trabajadores del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, permite principalmente conocer el nivel de satisfacción laboral de cada trabajador y de toda el área, de igual forma, tomar acciones de mejora para incrementar el nivel de satisfacción laboral de cada trabajador, con el propósito de que el área cumpla con las metas y objetivos establecidos por la misma UGEL Pasco y/o instituciones superiores y así mismo, también aumentar la satisfacción de los usuarios externos es decir trabajadores de otras áreas y usuarios (Directores de II.EE., Profesores, Trabajadores de otras instituciones, etc.).
2. El diagnóstico de satisfacción laboral del Área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, empleando el cuestionario de satisfacción laboral S10/12 y el análisis FODA permitió conocer y afirmar que la mayor insatisfacción se encuentra en dimensión 1 “satisfacción por el ambiente físico” donde: el 29% de los trabajadores no se encuentran contentos con la limpieza del espacio de trabajo, el 14% evidencian insatisfacción con la temperatura dentro del área de trabajo (frio) y 14% insatisfechos con los objetivos y metas que se debe alcanzar (el trabajador desconoce lo que debe cumplir).

En cuanto, a la dimensión 2 “satisfacción con la supervisión”, el 14% de los trabajadores presentan insatisfacción con la igualdad y justicia que recibe del área (indican tener trabajo diferenciado con respecto a otros trabajadores del área por parte del director del área) y también el 14% con insatisfacción con el apoyo de sus superiores (indican no tener la ayuda suficiente o ayuda tardía para el adecuado cumplimiento de las tareas laborales).

Finalmente, la dimensión 3 “satisfacción con las prestaciones recibidas” solo el

14% de los trabajadores evidencia insatisfacción con respecto a la forma de la negociación laboral (indican no estar contentos con el salario y/o tiempo de contrato).

3. La satisfacción laboral de los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco, mediante el cuestionario de satisfacción laboral S10/12 el resultado general, permitió conocer y afirmar que en el área EXISTE satisfacción laboral, con el 79% de trabajadores con satisfacción laboral, así mismo, el 13% de los trabajadores indiferentes (trabajadores que no evidencian satisfacción ni insatisfacción laboral) y solo el 8% de los trabajadores con insatisfacción laboral.

La mayor satisfacción laboral se presenta en la dimensión 2 “satisfacción con la supervisión” con el 90% de satisfacción laboral en los trabajadores, seguida de la dimensión 1 “satisfacción con el ambiente físico” con el 68% y solo el 64% en la dimensión 3 “satisfacción con las prestaciones percibidas”. Finalmente, la mayor insatisfacción se presenta en la dimensión 1 “satisfacción con el ambiente físico” con el 14% y la mayor indiferencia se presenta en la dimensión 3 “satisfacción con las prestaciones recibidas” con el 29%.

4. Mediante la aplicación del análisis FODA, las entrevistas que se obtuvo con cada trabajador del área, y con los resultados obtenidos del cuestionario de satisfacción laboral S10/12, permitió identificar la satisfacción positiva y negativa (insatisfacción) de los trabajadores, por tanto, se pretende aumentar la satisfacción laboral, disminuyendo el porcentaje de indiferencia de los trabajadores, mediante la aplicación de la propuesta de mejora desarrollada en el presente trabajo de investigación, y con ello también se pretende disminuir la insatisfacción laboral.

Bibliografía

- Bizneo. (s.f.). *Bizneo Blog*. <https://www.bizneo.com/blog/lidiar-absentismo-laboral/>
- Chiang Vega, M., Riquelme Neira, G., & Rivas Escobar, P. A. (12 de 2018). *Ciencia & trabajo*. <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v20n63/0718-2449-cyt-20-63-00178.pdf>
- Cofide. (s.f.). *Cofide*. <https://www.cofide.mx/blog/satisfaccion-laboral-guia-para-mejorarla>
- Coll Morales, F. (26 de 08 de 2022). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Galván Bonilla, M. (08 de 2022). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>
- Gamboa Ruiz, E. J. (4 de 9 de 2010). *Psicología Científica*. <https://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García, G. (9 de 10 de 2020). *Encuesta*. <https://encuesta.com/blog/que-es-la-escala-likert/>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2019). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MC GRAW HILL EDUCATION.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (24 de 08 de 2014). *Metodología de la investigación Sexta edición*. México D.F, México: MC GRAW HILL EDUCATION.
- Iedunote. (08 de 2022). *Iedunote*. <https://www.iedunote.com/organizational-behavior>
- Martínez Gonzales, R. (2020). *El secreto detrás de una tesis*. CREA IMAGEN SAC.
- Meliá, J. L., & Peiro, J. M. (14 de 12 de 2014). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/267241666_El_Cuestionario_de_satisfaccion_S1012_Estructura_Factorial_Fiabilidad_y_Validez
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2016). *MEF*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl/municipalidades_pmm_pi/guia_cumplimiento_meta11.pdf
- Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (1 de 12 de 2019). *Revista Dilemas Contemporáneos*. <https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>

- Nicolás Cortés. (16 de 6 de 2021). *GeoVictoria*.
<https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/comportamiento-organizacional/>
- Pallasco, V. (13 de 10 de 2021). *Atiempo*. <https://atiempo.com.ec/satisfaccion-laboral-en-la-empresa/>
- Polo Moya, D. (s.f.). *Gestionar Facil*. <https://www.gestionar-facil.com/comunicacion-organizacional/>
- Randstad. (16 de 4 de 2016). *Randstad*.
<https://www.randstad.es/tendencias360/comportamiento-organizacional/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/>
- Rodrigo Ricardo. (6 de 9 de 2020). *Estudyando*. <https://estudyando.com/usuarios-externos-e-internos-y-usos-de-la-contabilidad/>
- Ruiz Mitjana, L. (22 de 5 de 2019). *Psicología y Mente*.
<https://psicologiaymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>
- Santander Universidades. (14 de 10 de 2020). *Becas Santander*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-laboral-tecnicas.html>
- Ugel Pasco. (08 de 2022). *Ugel Pasco*. <https://ugelpasco.edu.pe/>
- Ugel Pasco MOF. (2013). *Manual Organizacional y Funciones - MOF*. INPI-DGI.
- Ugel Pasco ROF. (2013). *Reglamento de Organización y Funciones ROF*. INPI-AGI.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario S10/12 de satisfacción laboral.

	ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN		Fuente: Organizational Psychology
	MAESTRÍA EN		Autor: Meliá y J.M. Peiró (1998).
	ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS		Versión : Adaptada de la versión original.
	Instrumento:	Cuestionario de Preguntas de Satisfacción Laboral S10/12.	Año: 2022

Censo de Satisfacción Laboral 2022 Área de Gestión Institucional UGEL Pasco.

¡Gracias por participar en esta encuesta!, que se realiza con fines académicos para la elaboración de trabajo de investigación de Post Grado, cuyo objetivo es conocer y medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área de Gestión Institucional de la UGEL Pasco.

Indicaciones:

A continuación, se presenta el cuestionario de preguntas de satisfacción según el modelo S10/12, el cual consta de dos partes; la primera parte corresponde en recopilar los factores sociodemográficos (edad, sexo, años de servicio en la institución, etc.). Finalmente, la segunda parte se recopila la satisfacción laboral estructurado en 12 preguntas. Recuerde, que usted, puede abandonar la encuesta en cualquier momento, en caso de ocurrir la hoja con el cuestionario de preguntas serán inmediatamente destruidas en su presencia. Por tanto, se le pide responder con la mayor honestidad del caso, con el propósito de obtener resultados precisos.

Primera Parte: Factores Sociodemográficos.

A.- ¿Cuál es su ocupación? *Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.*

B.- ¿Cuál es su categoría laboral? *(Por ejemplo: aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.)*

83.- ¿Cuál es su género? *Marque una respuesta según corresponda.*

Varón

Mujer

84.- ¿Cuál es su edad?

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar.

Marque una respuesta según corresponda.

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Educación Básica Regular (EBR). | <input type="radio"/> Educación Superior Tecnológica. |
| <input type="radio"/> Educación Universitaria. | <input type="radio"/> Postgrado - Maestría. |
| <input type="radio"/> Postgrado - Doctorado. | |

86.- ¿Cuál es su situación laboral? *Marque una respuesta según corresponda.*

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Trabajo sin nómina o contrato legalizado. | <input type="radio"/> Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución. |
| <input type="radio"/> Contrato de seis meses o menos. | <input type="radio"/> Contrato hasta un año. |
| <input type="radio"/> Contrato hasta dos años. | <input type="radio"/> Contrato hasta tres años. |
| <input type="radio"/> Contrato hasta cinco años. | <input type="radio"/> Fijos. |

87.- ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo? *Marque una respuesta según corresponda.*

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Jornada Completa. | <input type="radio"/> Jornada Parcial. |
|---|--|

88.- ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?

89.- Indíquenos en ¿cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted?, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa, *marque su respuesta según corresponda.*

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Empleado o trabajador. | <input type="radio"/> Supervisor o capataz. |
| <input type="radio"/> Mando intermedio. | <input type="radio"/> Directivo. |
| <input type="radio"/> Alta dirección o dirección general. | |

90.- ¿Cuál es su tiempo de servicio en la empresa?

_____ meses. _____ años.

Segunda Parte: Satisfacción Laboral.

Pregunta 1: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 2: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La temperatura de su local de trabajo.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 5: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **Las relaciones personales con sus superiores.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 6: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La supervisión que ejercen sobre usted.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 7: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La proximidad y frecuencia con que es supervisado.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 8: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 9: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 10: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **El apoyo que recibe de sus superiores.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 11: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

Pregunta 12: ¿Cuál es su nivel de satisfacción?, con: **La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.**

Marque su respuesta según corresponda.

- | | |
|----------------------------|---|
| (1) Muy Insatisfecho. | (5) Algo Satisfecho. |
| (2) Bastante Insatisfecho. | (4) Indiferente. (6) Bastante Satisfecho. |
| (3) Algo Insatisfecho. | (7) Muy Satisfecho |

¡Muchas gracias, por su tiempo en responder la encuesta!

Anexo 2. Preguntas de satisfacción laboral S10/12, clasificado por dimensiones.

Dimensión	Código	Pregunta
1.Satisfacción Ambiente físico.	P1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
	P2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
	P3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
	P4	La temperatura de su local de trabajo.
2.Satisfacción con la Supervisión.	P5	Las relaciones personales con sus superiores.
	P6	La supervisión que ejercen sobre usted.
	P7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
	P8	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
	P9	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
	P10	El apoyo que recibe de sus superiores.
3.Satisfacción con las Prestaciones recibidas.	P11	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
	P12	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Escalas de para la medición del nivel de satisfacción.

1 Muy Insatisfecho	entre el 0% y 49%	Insatisfacción
2 Bastante Insatisfecho.		
3 Algo Insatisfecho.		
4 Indiferente.	igual al 50%	Indiferente
5 Algo Satisfecho.	entre 51% al 100%	Satisfacción
6 Bastante Satisfecho.		
7 Muy Satisfecho		