

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO  
DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA LUCÍA  
COTZUMALGUAPA."  
TESIS DE GRADO**

**ALEJANDRO RAFAEL ESPADEROS NARCISO**  
CARNET 25391-11

ESCUINTLA, ENERO DE 2016  
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO  
DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA LUCÍA**

**COTZUMALGUAPA."**  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**ALEJANDRO RAFAEL ESPADEROS NARCISO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

ESCUINTLA, ENERO DE 2016  
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. CLAUDIA ERNESTINA PALOMO LORENZANA DE MONJE

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA

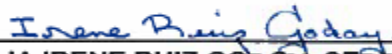
**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ALEJANDRO RAFAEL ESPADEROS NARCISO, Carnet 25391-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 05587-2015 de fecha 14 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de enero del año 2016.

  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla  
Teléfono: (502) 78892429  
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"  
1a. Avenida 3-40 zona 1  
Escuintla, 05001  
sedeesc@url.edu.gt

Escuintla, 6 de noviembre del 2015

Consejo de Facultad  
Universidad Rafael Landívar

Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el estudio de Tesis de la alumna **ALEJANDRO RAFAEL ESPADEROS NARCISO**, carné **25391-11**, quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **"Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa."**

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo, solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Atentamente,

Mgr. Claudia Palomo de Monje  
Asesor de Tesis  
Código de Docente: 17463

---

*En Todo Amar y Servir  
San Ignacio de Loyola*

## **Dedicatoria**

### **ADios**

Porque desde el día que inicie el camino a la excelencia académica, él me ilumina y me dio la fortaleza de seguir adelante, de cumplir con mi objetivo y ahora en este momento me siento feliz ya que lo pude culminar con mucho éxito.

### **A mi familia**

Por su apoyo, su comprensión y sobre todo por creer en mí y ayudarme a terminar ese primer gran paso hacia el éxito.

### **A mi asesor**

Mgtr. Claudia Palomo, como profesional le doy las gracias por transmitirme sus conocimientos y por su apoyo en todo el ciclo universitario, muchas gracias.

### **A mis compañeros**

Por todos los momentos que pasamos juntos, las risas, los enojos, las salidas y el apoyo que nos dimos uno con otro durante estos cinco años.

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>30</b>
	1.1 Objetivos	31
	1.1.1 Objetivo General	31
	1.1.2 Objetivos Específicos	31
	1.1.3 Elementos de Estudio	31
	1.2 Definición de las variables	32
	2.2.1 Definición Conceptual	32
	2.2.2 Definición operacional	32
	1.3 Alcances y limites	33
	1.4 Aportes	33
<b>III.</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>34</b>
	3.1 Sujetos	34
	3.2 Instrumento	36
	3.3 Procedimiento	37
	3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	37
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS</b>	<b>38</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>46</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo determinar si existe relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, el presente estudio contó con 30 sujetos los cuales se escogieron aleatoriamente dentro de dicho departamento.

Para llevar a cabo dicho estudio, se utilizaron dos cuestionarios los cuales fueron en representación a las dos variables, desempeño y satisfacción laboral. De los mismos se obtuvieron varios indicadores, los cuales fueron: responsabilidad, productividad, motivación, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación. Con ello se pudieron recabar los datos necesarios para poder tener los resultados de dicha investigación.

La investigación es de tipo descriptivo correlacional, la cual es una investigación en la que las variables no son manipuladas, es de tipo correlacional, la cual consiste en describir relaciones entre dos o más variables en un momento dado.

La investigación mostró que los colaboradores se sienten identificados con la empresa, así como reconocidos por la misma, esto hace que incremente su productividad y eficiencia, ya que considera que su trabajo realizado es valorado y reconocido, lo cual les forma confianza en sí mismos y por ello su desempeño y satisfacción crece.

Según los resultados obtenidos se concluye que no existe relación entre desempeño y satisfacción laboral, ya que los sujetos evaluados muestran que poseen niveles altos de las variables y que sin importar una de la otra obtienen resultados positivos personales como para la organización.

Por lo tanto se recomendó a la empresa seguir con la metodología actual con base a remuneración, motivación y reconocimientos a los empleados, ya que poseen altos niveles de satisfacción y desempeño en cuanto a sus labores cotidianas.



## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en Guatemala la satisfacción y el desempeño laboral comienzan a formar parte del motor de una organización. La importancia de las mismas empiezan a ser reconocidas por altos mandos como una forma de lograr mayor productividad y competitividad, las organizaciones desempeñan un papel importante para la sociedad, ya que genera bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas.

La satisfacción y el desempeño laboral establecen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de la organización para que las mismas se desempeñen de manera efectiva.

La satisfacción laboral, es el elemento esencial que debe de estar presente dentro de las empresas, ya que trae numerosos beneficios a nivel organizacional, así como para los colaboradores que trabajan en ella. En la actualidad es más frecuente que las organizaciones se preocupen por el bienestar de sus colaboradores e incluso les tomen en cuenta para la toma de decisiones o cambios que quiera realizar la misma, considerando que la satisfacción es un factor que puede influir en la calidad de vida, pero también en la calidad del trabajo desempeñado por el colaborador, es por ello que la presente investigación pretende conocer si existe relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento financiero de la municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, de manera que pueda conocerse la relación de la misma dentro de la institución.

Para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que cuenten con un ambiente motivador, donde se les pueda dar una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, una satisfacción laboral para que sin duda alguna eleve su desempeño. De esta forma, la productividad de una organización o institución depende en gran medida de un buen desempeño de los trabajadores, por lo que a mayor rendimiento y mayor bienestar para los mismos, mejor será su calidad productiva.

Es por ello que a nivel nacional se han realizado estudios sobre el desempeño y la satisfacción laboral, a continuación se presentará algunos de ellos:

Inicialmente, Figueroa (2015) realizó una investigación de correlación, la cual tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. Los instrumentos utilizados fueron, uno para medir cultura organizacional y el otro fue el método de escalas de observación de comportamiento (BOS), el primero cuenta con 18 preguntas con una escala de 1-5 donde uno 1 es nunca y 5 es siempre, el segundo es de observación en donde fue aplicado a los jefes para que ellos midieran a sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca. El mismo fue aplicado a 47 sujetos de diferentes departamentos seleccionados por recursos humanos. La metodología estadística a utilizarse fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la t de student para la diferencia de medias, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de pearson. En los resultados obtenidos pudo comprobarse que no existe relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, por lo que la cultura en esta institución no es un factor que determine el desempeño de estos. Entre sus conclusiones determino que la cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores por lo que no existe relación estadísticamente significativa entre las mismas.

Recomendó crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional de la institución y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores.

Por su parte, Vásquez (2015) realizó una investigación de tipo cuantitativa, la cual tuvo como objetivo determinar si existe relación entre comunicación y satisfacción laboral en un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA. Los instrumentos utilizados fueron uno para evaluar la comunicación y satisfacción laboral, el primero consta de 20 preguntas cerradas con respuesta de selección múltiple y el segundo utilizado es de forma auto aplicable y consta de 16 ítems el cual se dividen en tres factores. El mismo fue aplicado a 50 sujetos del área de bodega, todos comprendidos en las edades de 20 a 60 años. La metodología estadística utilizada fue la correlación de pearson, las medidas de tendencia central y con apoyo de Excel. En los resultados obtenidos se observó que existe correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral, sin embargo estos resultados indican que existen algunos factores que influyen más en la satisfacción que otros. Entre sus conclusiones determinó que los factores que más relación poseen con la satisfacción laboral de los empleados son la comunicación, la identificación y el desarrollo laboral. Recomendó que sea importante realizar una evaluación del desempeño trimestral o semestral para que los trabajadores tengan retroalimentación y la oportunidad de observar cómo se sienten dentro de la organización.

Así mismo, Cruz (2014) realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo determinar cuál es el nivel de satisfacción laboral que poseen los empleados de la dirección del área de salud de Huehuetenango y su relación con el género. El instrumento utilizado fue el cuestionario para medir la satisfacción laboral, que consta de 16 ítems los cuales están divididos en tres áreas, cada una de ellas se identifica con un factor motivacional. El mismo fue aplicado a 30 sujetos del área operativa, 15 son hombres y 15 mujeres, todos comprendidos

en las edades de 18 a 45 años. La metodología estadística utilizada fue la correlación de pearson, las medidas de tendencia central. En los resultados obtenidos se pudo determinar que en general el nivel de satisfacción laboral, es altamente satisfactorio ya que es marcado en un 77% lo que quiere decir que tanto hombres como mujeres se sienten identificados con la empresa. Entre sus conclusiones determinó que ningún empleado se encuentra en el nivel insatisfecho o totalmente satisfecho, por lo que quiere decir que la institución propicia factores que ayudan a tener un nivel alto de satisfacción. Recomendó mantener o mejorar las políticas con las que cuentan la organización, puesto a que ayuda a que tanto hombres como mujeres se sientan satisfechos.

Por otro lado, Gonzáles (2014) realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores de Serviteca Altense S.A. Los instrumentos utilizados fueron para el estrés, la escala de apreciación del estrés, EAE, el tiempo estimado puede variar de 20 a 30 minutos, tiene una escala de valoración de 0-3 en donde 0 es no ha afectado nada y 3 es mucho, el segundo instrumento utilizado fue una evaluación de desempeño en donde se utilizó el método de selección forzada el cual consiste en evaluar a los sujetos por medio de frases descriptivas. El mismo fue aplicado a 60 sujetos todos seleccionados de diferentes departamentos, administración, ventas y mecánica. La metodología estadística que utilizó fue el coeficiente de correlación de pearson. En los resultados obtenidos pudo comprobarse que si existe una relación estadísticamente significativa con un nivel alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores. Entre sus conclusiones determinó que el estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño, variando de un departamento a otro, pero de igual manera influye en los resultados. Recomendó realizar pruebas constantes de estrés

para determinar cómo se encuentran los niveles dentro de la organización y de esta manera darle el seguimiento necesario a los resultados.

Por su parte, Mérida (2014) realizó una investigación tipo descriptiva correlacional, la cual tuvo como objetivo determinar cuál es la relación entre sobrecarga laboral y el desempeño de los trabajadores de una organización dedicada a la elaboración de artículos varios. Los instrumentos utilizados fueron para sobrecarga, el cuestionario karasek, el cual se mide en una escala tipo Likert, las preguntas son de selección múltiple el cual consta de 30 minutos, el segundo que se utilizó fue cuestionario para evaluar el desempeño, el cual se mide con la escala de Likert, cada pregunta es de selección múltiple. El mismo fue aplicado a 25 sujetos del área de producción de artículos varios. La metodología estadística que utilizó fue la diferencia de medias, la t de student y el coeficiente correlacional de pearson. En los resultados obtenidos pudo comprobarse que no existe relación significativa al nivel de 0.05 entre sobrecarga laboral y desempeño del trabajador, por lo que se puede comprobar que el desempeño podría ser afectado por otros factores. Entre sus conclusiones determinó que no existe relación entre sobrecarga laboral y el desempeño de los trabajadores de una organización dedicada a la elaboración de artículos varios, lo cual conlleva que la calidad de vida de los trabajadores y la organización no están en riesgo. Recomendó al departamento de producción implementar reuniones de equipos de trabajo en donde los trabajadores logren opinar con toda libertad y hacerles sentir que su opinión vale, y queden satisfechos que son tomados en cuenta y no solamente como trabajadores sino también como parte de la empresa.

Así mismo referente a investigaciones realizadas a nivel internacional se hace mención de las siguientes:

Inicialmente, Salazar, Girón, Solano y Torres (2012) Surco. Perú, realizaron una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo aportar indicios sobre la situación de la satisfacción laboral en la muestra de municipalidades y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. El instrumento a utilizar será la escala de opiniones “SL-SPC”, el cual consta con 27 preguntas las cuales se pueden calificar por medio de la escala de Likert. El mismo fue aplicado a toda la población. La metodología estadística utilizada fue la observacional ya que solo quieren recolectar información. Los resultados obtenidos fueron que no existe diferencia significativa por lo que las variables no influyen en la satisfacción laboral. Entre sus conclusiones determinó que, respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores significación de la tarea y beneficios económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido. Recomendó estudiar la relación entre la satisfacción laboral y otras variables como: edad, nivel de instrucción y cargo.

Así mismo, Sánchez (2011) San Lorenzo- Santa Fe, Argentina. Realizó una investigación de correlación, la cual tuvo como objetivo identificar la relación entre estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológicos de una industria cerealera. Los instrumentos a utilizar fueron para el estrés, el cuestionario estresores, el cual contiene 32 preguntas con una valoración de cuatro opciones las cuales son de 0 a 4 siendo el más alto, para evaluar la satisfacción se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral el cual indaga sobre distintos aspectos que producen satisfacción, para evaluar el bienestar psicológico se utilizó un cuestionario del mismo el cual incluye tres fases a responder, teniendo una ponderación de 1 – 3 siendo el más alto. El mismo fue aplicado a 64 sujetos, todos de la misma área. La metodología estadística utilizada fueron las

diferencias de medias y recolección de datos. Los resultados obtenidos fueron que existe correlación entre estrés laboral – satisfacción laboral y estrés laboral – bienestar psicológico, es decir que los colaboradores entre menos estén expuestos al estrés, mayor será su satisfacción y bienestar. Entre sus conclusiones determinó que los resultados obtenidos también han permitido identificar las variables que mejor explican el bienestar psicológico y la satisfacción laboral entre los empleados. Recomendó que la hipótesis de esta investigación se basara en que los trabajadores cerealeros se encuentran afectados por el estrés laboral, el cual impacta sobre su bienestar psicológico y satisfacción con el trabajo.

Por su parte, Arriata (2010) Chile. Realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo Indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) en Chile, el instrumento utilizado fue la entrevista semi-estructurada, la cual permitió dar un enfoque sobre el tema en particular y poder responder al objetivo. El mismo fue aplicado a 12 sujetos del área de docentes y todos con experiencia de 0 a 12 años. La metodología estadística que utilizó fue la recolección de datos y el coeficiente correlacional de Pearson. En los resultados determino que hay docentes con bajos conocimientos sobre la evaluación de desempeño a pesar de que tienen 11 años de laborar, por otro lado encontró inconformidad en los docentes a cerca de la infraestructura y como esta afecta la satisfacción y el desempeño. Entre sus conclusiones determinó que, a pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional, no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, a nuestro parecer, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. Recomendó que nuevas investigaciones, en

conjunto con la realizada permitirán tomar decisiones correctas que permitan mejorar los desempeños docentes, elevando su condición social y su calidad como sujetos sociales, produciendo un impacto sobre los aprendizajes de los estudiantes, lo que finalmente repercutirá en el desarrollo de una mejora de la calidad y la equidad en la educación chilena.

Por otro lado, Delgado y Di Antonio (2010) Caracas, Venezuela. Realizaron una investigación tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”. Los instrumentos utilizados fueron, encuesta y entrevista directa las cuales buscara recopilar datos precisos que son de interés para la investigación. El mismo fue aplicado a 12 sujetos de la población total. La metodología estadística utilizada fueron los procedimientos estadísticos - probabilísticos. En los resultados obtenidos determino que la mayoría de los empleados se sienten motivados por el ambiente laboral y estableció que si existe incidencia en el desempeño organizacional de la misma. Entre sus conclusiones determinó que el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto a la filosofía de gestión de dicha organización, se concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la filosofía de gestión de la empresa donde laboran. Recomendó que las organizaciones tengan en mente siempre una visión a futuro del negocio y que desarrolle estrategias a nivel corporativo con el fin de que el personal se siente motivado.

Por su parte, Natividad (2010) en La Cantuta, Perú, realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo establecer las relaciones que existen entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Agropecuaria y



Nutrición de la UNE Enrique Guzmán y Valle. Los instrumentos utilizados fueron, inventario de aprendizaje organizacional e inventario de evaluación de desempeño ambas con un tiempo de 20 minutos de aplicación. El mismo fue aplicado a 29 sujetos los cuales eran docentes. La metodología estadística que utilizó fue el coeficiente correlacional de Pearson y la desviación estándar de las medias. En los resultados determino que si existe correlación entre las variables de estudio. Entre sus conclusiones menciono que los análisis estadísticos realizados demuestran la existencia de relaciones significativas y positivas entre Aprendizaje Organizacional y Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la UNE Enrique Guzmán y Valle. Recomendó que es necesario desarrollar mayores investigaciones sobre el tema propuesto, en diferentes facultades y universidades a nivel local y nacional con el propósito de contar con mayores evidencias empíricas que nos permitan conocer cuál es la situación real del Aprendizaje Organizacional y el Desempeño Laboral de los Docentes en todo el país.

Con el fundamento de los estudios detallados anteriormente, tanto nacionales como internacionales, de las variables desempeño y satisfacción laboral se determina la importancia que ambos tienen para las diversas organizaciones, ya que esto ayuda a que los empleados tengan un buen desempeño y se sientan satisfechos con la empresa.

A continuación, se presenta contenido teórico que sustenta esta investigación exponiendo algunas de las teorías claves sobre el desempeño laboral y sus componentes.

## **Desempeño Laboral**

Para principiar se definirá el desempeño, que según Milkovich y Boudreau (1994) es el grado por el cual el empleado cumple con los requisitos que lleva el trabajo. Es decir, se basa en las principales funciones del puesto y su correcta ejecución.

Por otra parte Araujo y Leal (como citan a Stoner 1994) que define que “el desempeño laboral es la manera de como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (p. 510). De acuerdo con ello, se puede observar que en la mayoría las organizaciones establecen normas que rigen la conducta del empleado, tanto de forma específica en los objetivos como en la visión y misión de la misma, logrando con ello orientar el desempeño del colaborador.

Así mismo Chiavenato (2000) define que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para poder lograr alcanzarlos.

Constantemente un puesto de trabajo exige al trabajador descubrir e implementar nuevas técnicas para alcanzar resultados. Algunas veces es cuestión de ensayo o errores en lo cual permite poder alcanzar el éxito. Sin embargo el implementar objetivos por parte de las organizaciones junto con el comportamiento de los colaboradores permite alcanzar los resultados esperados.

Por otra parte el desempeño, son comportamientos que permite al empleado cumplir con las metas establecidas. De igual forma García (2001) expone que “el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados que son relevantes para los objetivos de la organización”. (pág. 1).

Finalmente Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) presentan una definición completa del desempeño laboral, en la cual manifiestan que es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. En resumen, el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Un factor es una circunstancia o influencia que ayuda a producir un resultado deseado. En este caso los mismos son basados en el desempeño del trabajador para lograr las metas trazadas dentro de la empresa.

### **Competencias**

Una competencia, según Santos (2008) es “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en lo ideal demostrado, asociado a un desempeño superior del trabajo y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad”. (p 2).

De acuerdo con lo anterior una competencia es el conjunto de habilidades y conocimientos que permiten un mejor desempeño del trabajador según las exigencias y objetivos de la empresa.

Existen diferentes competencias las cuales están desarrolladas en varios niveles en cada persona, sin embargo hay competencias intelectuales y emocionales que claramente permiten un desempeño más eficaz.

Así mismo las competencias permiten la ejecución de una tarea de forma integrada por lo que se pueden alcanzar mejores resultados. Tal como expone Cuesta (2001) “el desempeño exitoso de los recursos humanos, y en esencial el de los directivos, incluye no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño del mismo (querer hacer)”. (p 7).

Por otra parte Jiménez (2007) explica que existe una falsa creencia de que el éxito laboral depende exclusivamente de la capacidad intelectual, sin embargo existen diversos estudios que evidencias que más del 60% de las habilidades necesarias para el desempeño eficaz son de naturales emocional. Se puede entender que la experiencia y el coeficiente intelectual son competencias poco significativas a comparación de las competencias emocionales.

### **Ambiente de Trabajo**

Los estímulos del ambiente también influyen en el desempeño, este mismo tiene diversos fundamentos los cuales entre ellos se puede componer la información, situaciones, recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos entre otros, los cuales producen resultados en la forma de trabajar de las personas.

Según la Universidad nacional de Colombia (UNC, 2003) el medio ambiente es lo que los empleados perciben de una serie de características propias de una empresa. De acuerdo al clima que se maneja dentro de la misma ya que se definen si el comportamiento de los individuos son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

Para que una persona se sienta bien, debe de sentirse bien consigo misma y con todo lo que le rodea. Por lo que las empresas deberían de medir y conocer su ambiente laboral en todo momento, ya que esto puede afectar significativamente los resultados y puede generar bajas en cuanto al desempeño del mismo y la producción de la organización.

Además, el que pueda optimizar su desempeño se deberá en gran parte a su ambiente físico, cómodo y adecuado diseño del lugar de trabajo. Esto permite un mejor desarrollo de sus actividades y su satisfacción en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Estas condiciones las debe de crear principalmente el ente encargado del mismo.

### **Administración del Desempeño**

El buen desempeño de los colaboradores depende de la productividad de la empresa es por ello que es necesario establecer procesos que determinen como se va a llevar a cabo.

La administración del desempeño, la cual Ivancevich (2005) define como un “proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa”. (p258). Una estrategia útil es alinear los objetivos de los colaboradores como los objetivos de la empresa para lograr un desempeño superior, esto es fundamental.

Así mismo la administración del desempeño brinda ayuda para la toma de decisiones, tal como explica Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009) “un sistema de administración de desempeño, que es un proceso que establece normas y evalúa a los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye estas decisiones”. (p. 464). Esto permitirá proponer nuevas acciones que respalda la evaluación de desempeño logrando así tener mejoras en la gestión del talento humano.

## **Evaluación del desempeño**

Mondy y Robert (2005) manifiestan que “la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación personal o de equipos. Mientras que la gestión se enfoca en los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los colaboradores, el equipo y finalmente la empresa”. (P. 38).

Por otra parte, Alles (2006) explica que el “análisis del desempeño o la gestión de una persona es el instrumento para dirigir o supervisar al personal, también para lograr el desarrollo personal y profesional del colaborador, como la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del recurso humano.” (P.62). Según con lo anterior es necesario estudiar y conocer el progreso de cada colaborador a través de herramientas que permitan mejorar la productividad y al mismo tiempo orientar a resultados positivos a la empresa.

Por lo tanto, Chiavenato (2011) presenta algunos elementos de la evaluación de desempeño. Entre ellas los indicadores sistémicos, que permiten visualizar a la empresa como una totalidad, concibiendo todos los aspectos como relevantes e importantes. Siempre relacionados con la planeación estratégica la cual definirá que, como y cuando se debe de medir. Estos indicadores deben de seleccionarse con diferentes criterios de evaluación dependiendo de su utilización.

Otra recomendación útil es escoger los indicadores en grupo basado en cuatro tipos, los cuales son: financieros; ligados al cliente; internos; y de innovación ya que la evaluación busca conocer índices de referencia de los objetivos para determinar mejoras al proceso. Existen indicadores de desempeño global, grupal e individual. Los cuales pretenden comparar y

establecer nuevas metas y resultados que se deben alcanzar además de obtener una perspectiva global del proceso.

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

Así mismo Chiavenato (2011) refiere que la evaluación representa una retroalimentación de los individuos ya que orienta la autoevaluación, autodirección y autocontrol y esto lleva a obtener los resultados esperados, de igual manera se involucran nuevos conceptos tales como:

- a) **Competencia Personal**, esta es la capacidad personal de aprender y adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
- b) **Competencia Tecnológica**, es la capacidad para asimilar el recordatorio de las diferentes técnicas para el desempeño general y multifuncional.
- c) **Competencia Metodológica**, capacidad para emprender y la iniciativa de resolver los problemas.
- d) **Competencia Social**, esta es el don de relacionarse eficazmente con distintos sujetos o grupos para realizar el trabajo en equipo.

Con base a lo anterior estas competencias puede variar según la persona, ya que están desarrolladas en diferentes niveles, sin embargo teniendo una retroalimentación podrá diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

Otro factor importante que debemos tomar en cuenta es que puede variar según los resultados obtenidos, metas y objetivos más que el comportamiento mismo ya que esto busca tener un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente. El resultado de ello podría ser la reducción de burocracia dentro de la empresa una evaluación hacia la cima y la autoevaluación.

Una forma similar es que se busca unir el desempeño con la noción de las expectativas personales y las recompensas que el personal pueda recibir por parte de la organización ya que esto desprende su mejora en la productividad. Explicando de otra forma la motivación que se basa en la productividad genera mejores resultados para ambos.

De acuerdo con las exigencias de la gestión del talento estos elementos promueven una evaluación adecuada, en donde se enfocan resultados para permitir determinar un área en donde exista oportunidad tanto para el personal como para la organización en general.

Por otro lado, Alles (2006) define tres etapas fundamentales para realizar el análisis de la gestión o el desempeño del personal las cuales son las siguientes:

- Etapa inicial de fijación de objetivos: este donde se establecen los requerimientos principales del puesto y sus factores (comportamientos, competencias) prioritarias para un año de objetivos. Esto debe de estructurarse a través de una reunión para establecer los mismos.



- Etapas intermedias o evaluación del progreso: este antes de llegar al periodo final es aconsejable realizar una reunión de progreso para poder realizar un balance de lo ejecutado durante el curso y poder determinar los avances de objetivos establecidos. También se debe de observar el nivel de cumplimiento de los elementos de acuerdo al método de evaluación elegido.
- Etapa final: es recomendable efectuar una reunión, supervisado por los jefes y persona a cargo de la evaluación o método establecido.

Finalmente, Caiden y Caiden (1998) define que la *“evaluación del desempeño es una investigación exploratoria de una organización, llevado a cabo en intervalos periódicos o episódicos”*. (p.7). Por otra parte, manifiesta que las medidas de desempeño son estimaciones cuantitativas o cualitativas en el tiempo, acerca de lo que está haciendo una organización, cuan bien se está desempeñando y cuáles son los efectos de sus actividades.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

Hoy en día las organizaciones muestran más interés en la evaluación del desempeño específicamente porque esta muestra grandes beneficios y aspectos para la misma en diferentes puntos de vista. De acuerdo con Chiavenato (2009) la evaluación resalta el cumplimiento de objetivos específicos relacionados con la gestión del talento para su fortalecimiento, tales como las siguientes:

- Recompensa: esta evaluación permite argumentar el salario, promociones, transferencias e incluso retiros de personal, además brinda un juicio sistemático.

- Realimentación: la evaluación permite conocer la relación del desempeño del colaborador (actitudes y competencias) así como también la percepción que tienen los mismos con las personas que interactúa.
- Desarrollo: esta evaluación permite que el personal conozca sus áreas fuertes y débiles para poder mejorarlas.
- Relaciones: esta insta a mejorar la relación con el personal que los supervisa (gerentes, jefes, supervisores) ya que se sabe que ellos también evalúan.
- Percepción: la evaluación mejora la percepción del personal y su entorno, así como también facilita conocer lo que las personas piensan sobre respecto de él.
- Potencial del desarrollo: este logra definir programas de evaluación y desarrollo de sucesión, carreras entre otros, también proporciona elementos para conocer a fondo el desarrollo de sus colaboradores.
- Asesoría: esta ofrece información que permita facilitar al gerente, jefe o supervisor para que pueda aconsejar y orientar a sus colaboradores de modo adecuado a la organización.

## Usos de la Evaluación de Desempeño

Además la evaluación de desempeño tiene otros propósitos y aplicaciones que ayudan a tener un mejor complemento para la gestión del talento humano, Chiavenato (2009) menciona las siguientes:

- **Reclutamiento y Selección:** brinda habilidades para construir talentos y planificar los mismos, también colabora con procesos para la suma de personas a la organización.
- **Planes de Sucesión:** permite identificar puestos, tareas y competencias, para la colocación de personal a través de información relacionada con la integración de las mismas.
- **Desarrollo de Personas:** facilita la relación de asesoría entre el colaborador y supervisor, además detecta puntos fuertes y débiles para su entrenamiento y poder mejorarlo.
- **Salarios y Recompensas:** este da un mejor resultado de las personas a quienes se debe de dar aumentos y promociones, también detecta si el colaborador se siente motivado con la organización y puesto de trabajo.
- **Retención de Personal:** identifica resultados alcanzados junto con el desempeño del trabajador.
- **Monitor de Personal:** da una mejor retroalimentación a las personas sobre su desempeño y sus posibilidades de desarrollo.

## **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando se diseña, coordina y se desarrolla adecuadamente la evaluación del desempeño trae beneficios, los más comunes se dan con relación a tres personas en específico, explica Chiavenato (2011):

- **Beneficios del Gerente:** además de brindar con medidas que mejoran el estándar de desempeño y ofrecer un medio para la comunicación con el personal, además evalúa el comportamiento a través de un sistema de medición según su objetividad.
- **Beneficios a las personas con relación a la evaluación del desempeño:** conocen las medidas para la mejora su desarrollo y realizan una autoevaluación y crítica personal sobre sí mismos, además permite conocer los aspectos del comportamiento que la organización valora, así mismo las expectativas del líder en cuanto a las áreas de fortaleza y oportunidad.
- **Beneficios para la Organización:** dinamiza su política de recursos humanos a través de oportunidades de desarrollo para sus empleados, estímulos a la productividad y mejoras en las relaciones de trabajo, también evalúa el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y define la contribución de cada colaborador con las acciones referentes según su capacidad.

## **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa ya que permite al colaborador ser más eficiente, eficaz, proactivo y brinda un mejor desempeño dentro de la organización y que puede llegar a cumplir con altos índices de

producción. A continuación de presentan diferentes autores que se han realizado con diferentes autores:

Davis y Newstrom (2003) definen la “satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo”. (p.3). Esta relaciona da una actitud efectiva o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

- Dedicación al trabajo.
- Compromiso organizacional
- Estado de ánimo en el trabajo
- Satisfacción laboral

La satisfacción laboral según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) es “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos en cuanto a su labor”. (p. 118), cabe mencionar dos factores en esta definición: el elemento de la satisfacción como un sentimiento positivo (la del trabajador) o negativa (insatisfacción), puede tener distintos grados de intensidad el hecho del mismo.

Así mismo, para Gibson Ivancevich y Donnelly (2001) la satisfacción es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. (p.121). En esta definición se considera que la misma es un amplio concepto de sentimientos y emociones que tiene el trabajador, ya sea por motivo de alguna cuestión sobre su empleo.

## **Insatisfacción laboral**

Márquez (2001) menciona que insatisfacción laboral puede llegar a afectar al empleado generando una baja eficiencia, ya que esto se puede expresar a través de conductas, agresión, negligencias y el propio retiro. En otras palabras puede llegar a provocar al individuo un alto grado de frustración y por ende genera conductas inapropiadas hacia sus autoridades y a la organización en sí, se puede manifestar ciertas respuestas frente al puesto las cuales se puede mencionar:

- **Abandono:** insatisfacción expresada por medio de la conducta lo que hace que busque un nuevo empleo y se retire de la organización.
- **Expresión:** este incluye la sugerencia del mejoramiento, la discusión del problema y algunas formas de actividad. También es el intento activo de mejorar las condiciones de trabajo.
- **Negligencia:** este incluye retrasos críticos y ausentismo, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. También permite pasivamente que empeoren las condiciones en cuanto a fluidez verbal, malos entendidos y discusiones.
- **Lealtad:** es este el trabajador habla a favor de la organización y su administración, es la espera paciente de que las cosas resulten aun mejor de lo esperado con un alto nivel de optimismo.

## **Consecuencias de la Insatisfacción Laboral**

Robbins (2004) define que “la insatisfacción laboral trae consigo misma una gran variedad de consecuencias para el individuo, esta puede llegar a afectar en la vida, su familia y consigo mismo, su salud física y mental pueden estar involucradas también”, (p.62). Esto juega un papel crucial para la rotación, el ausentismo, bajas condiciones en el trabajo y otros comportamientos laborales que pueda tener ante la organización.

Desde el punto de vista de la organización las principales consecuencias de la insatisfacción son las siguientes:

- Mayor tasa de accidentes
- Ausentismo
- Abandono
- Dificultad para trabajar en equipo
- Baja productividad

Así mismo indica que las consecuencias y los determinantes de la insatisfacción laboral su puede abordar desde el factor individual o de la organización. Pueden llegar a existir diferencias individualmente que influyen en los empleados abordando las expectativas laborales.

## **Factores que favorecen a la Satisfacción Laboral**

Según Robbins (2004) la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o todo lo contrario.

Cuanto más sea elevada la satisfacción más calidad de vida va a tener el empleado y por ende tendrá valores profesionales hacia la organización y un grado alto de responsabilidad, se sentirá más libre en cuanto a su expresión y elevará sus niveles de aspiración en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos.

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

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

- **Retribución Económica:** es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salarios y beneficios socioeconómicos que ayudan a contribuir con las necesidades básicas tanto para el trabajador como para su familia.
- **Condiciones del entorno del Trabajo:** son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y estabilidad por parte de la empresa:** es la garantía que le brinda la organización al empleado de que puede permanecer en su puesto de trabajo.



- **Relaciones con los compañeros:** es el frecuente contacto con la organización por motivos de trabajo, ya sea entre los mismos individuos o de diferentes unidades. También son las interacciones que tienen frecuentemente dentro de la misma.
- **Respeto a los Supervisores:** es el cumplimiento de decisiones o procesos que dispongan los supervisores sobre su área de trabajo.
- **Reconocimiento por parte de los demás:** el mismo puede venir por parte de sus compañeros, el supervisor o la alta gerencia. También es el proceso mediante el cual otras personas alagan por su buena eficiencia y su control de trabajo.
- **Posibilidad de desarrollo personal:** es el apoyo que encontrará la organización para el crecimiento personal y profesional, mediante capacitaciones y políticas justas al empleado. También es la probabilidad percibida de los trabajadores.

Estos son los siete factores que contribuyen a una mejor satisfacción laboral para el trabajador, efectuando cambios positivos para un mejor desarrollo y cumplimiento de metas trazadas.

### **Reconocimiento laboral**

Para Nelson y Spitzer (2005) los trabajadores esperan recibir un reconocimiento por su buen trabajo realizado. Es una realidad que viene con una serie de estudios, encuestas y entrevistas que permite preguntar a los empleados.

Agradecer a los empleados por su buen trabajo brindado ayuda a que estos incrementen su deseo de seguir laborando en la empresa, así como también su identificación con la misma.

Se puede observar que el reconocimiento laboral consiste en atención al personal, es el poder mostrar atención, aprecio y aprobación a lo que se va a realizar, existen muchas formas de como poder reconocer al personal por medio de incentivos económicos y emocionales, elogios, entre otros. Para el trabajador esta fase es muy importante para su satisfacción.

## **Desarrollo Laboral**

Cuando un individuo entra a una organización, no se espera que el mismo permanezca en el mismo puesto, sino que todo lo contrario, se espera que vaya adquiriendo experiencia y nuevos conocimientos para que le permitan su promoción a nuevos puestos de mayor categoría. “El desarrollo laboral o de carrera ya no se trata de puestos de nivel alto o de avance rápido”. (Sherman y Bohlander, 1994, p. 192), sino que en la actualidad se emplea sin importar la ocupación o el nivel de la organización, en el que se encuentre el trabajador y esto ayudara al desarrollo del mismo.

Según, French (1996) el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación - acción. A demás asevera que El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. También trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El Desarrollo Organizacional ofrece una prescripción para

mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

### **Identificación con la Empresa**

Según Zalesnik y Bornard (2005) define que *“para que un empleado se sienta identificado con la organización, debe de existir la participación de varios elementos que lo induzcan a esto, estos pueden ser como: solidaridad, aprehensión, buena comunicación, entre otros, ya que no en todas las empresas existe este compromiso por parte de los colaboradores”*. (p.58).

Con base a lo anterior es importante reconocer cual es el elemento o los elementos que le dan valor agregado a la misma para poder lograr una mayor eficiencia y se sientan identificados con su puesto de trabajo y sus compañeros.

Cuando un trabajador se involucra de lleno en las actividades de la empresa y pueda aportar ideas nuevas a ella, se sentirán identificados con la misma, sintiendo un alto nivel de satisfacción. Enfocando en la misión y visión, logrando con todo ello una mejor calidad, calidad y rendimiento del individuo.

Pero cuando decae una actividad importante se puede ver como cae la productividad y desempeño del trabajador afectando a los clientes y los resultados, logrando una mala imagen

hacia la empresa ya que afecta los objetivos y lógicamente los servicios o el producto. Con todo esto se lograra exactamente lo contrario.

Cuando un trabajador se identifica con la empresa, el mismo pondrá más de su parte, se involucrara en todos los proyectos posibles y siempre que queda aportara todo cuanto esté en sus manos, enfocado en su misión y visión, logrando con ello una mejora en la calidad de la empresa.

Según Zaleznik y Bornard (2005) existen herramientas las cuales son más usadas por las empresas para controlar este factor. Las cuales son las siguientes:

- **Bienvenida y Acogida:** cuando un trabajador se incorpora a la empresa, es un proceso arduo y difícil ya que es un cambio importante para el mismo. Además de una gran carga psicológica y física, una vez pasado esto se debe de instruir a la persona en los valores y misión, visión de la organización.
- **Motivación:** la motivación es algo fundamental en la empresa si queremos mantener una maquinaria en funcionamiento de perfecto estado. Cuando el trabajador ha caído en la negatividad debemos poder detectarlo y cambiar sus tareas o poder incentivar de alguna manera su cambio si no se hace esto probablemente no tendrá motivación para hacer mejor su trabajo.
- **Formación:** esta es probablemente la más costosa y conocida de todas las acciones, pero sin lugar a dudas en algunos casos esta es la más efectiva de todas. Incentivando aquellos valores más flojos y acercando la empresa al mismo, formando sus aspectos claves para conseguir la unión, empresa, trabajador.

De acuerdo con la teoría y los estudios mostrados anteriormente se puede evidenciar de la importancia que tiene el Desempeño y Satisfacción laboral dentro la organización, estos son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Guatemala y el mundo las empresas tienen como objetivo ser exitosas, competitivas y cumplir con las metas establecidas por la misma y son las personas las encargadas de llevar al éxito y cumplir las metas esperadas, es muy importante darle el primer lugar al recurso humano, basándose en su satisfacción laboral para que ellos se sientan motivados, valorados y reconocidos por el trabajo realizado dentro de la organización.

La satisfacción laboral es el resultado de elementos, tales como la motivación, la identificación y pertenencia con la organización y el desarrollo profesional del personal, es por ello que es de mucha importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que la misma eleva el desempeño y presenta resultados positivos, en la productividad, la cual es base para toda organización.

Al tener en cuenta que desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, es necesario que los gerentes le den seguimiento adecuado y buscar mejoras para elevar su nivel de satisfacción ya que muchas veces las empresas descuidan los elementos internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como resultado se tienen condiciones difíciles para la misma, tales como, rotación de personal, falta de compromiso, ausentismo, etc. Es por ello que se llevó a la siguiente pregunta, ¿Cuál es la relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa?

## **2.1 OBJETIVOS**

### **2.1.1 Objetivo General**

Identificar si existe relación entre satisfacción y desempeño laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de satisfacción laboral en el personal del departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, de acuerdo a los factores, puesto de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación condiciones ambientales y motivación y reconocimiento.
- Conocer las características desempeño laboral en el personal del departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, con base a los factores, orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.
- Identificar la relación de género en cuanto al desempeño laboral
- Identificar la relación de género en cuanto a satisfacción laboral

## **2.2 Elementos de Estudio**

- Desempeño Laboral
- Satisfacción Laboral

## **2.3 Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición conceptual de elementos de estudio**

#### **Desempeño Laboral**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, (2007) como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

#### **Satisfacción Laboral**

Morillo, (2006) define la satisfacción laboral 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”.

### **2.3.2 Definición Operacional**

#### **Desempeño Laboral**

Se utilizará como instrumento el formato de evaluación de desempeño, el cual tendrá una valoración de 1 siendo el más bajo a 5 siendo el más alto, el formato estará dividido por 6 factores, los cuales son: orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización.

#### **Satisfacción Laboral**

Se utilizará como instrumento el cuestionario de satisfacción laboral, el cual tendrá una valoración de 1 – 5 siendo el más alto, el cuestionario estará dividido por 5 factores, los cuales son: puesto de trabajo, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, condiciones ambientales y motivación y reconocimiento.



## **2.4 Alcances y Limites**

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar la relación que existe entre el desempeño y la satisfacción laboral en los colaboradores del departamento financiero de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa.

La realización de esta investigación, dará a conocer la relación entre las variables de estudio y cómo éstas afectan la una con otra en el personal del departamento, en cuanto a la organización se posee fácil acceso a la estructura interna para poder realizar la investigación. Por otro lado se contará con el tiempo y los recursos para poder recabar la información necesaria.

El límite fue que los sujetos por su labor no contaban con tiempo el día establecido y se tuvo que indicar otra fecha para pasar el test, así como también algunos individuos contaban con tan solo diez minutos para responder el mismo y esto les complicaba ya que lo hacían de una manera rápida.

## **2.5 Aporte**

En general, dicha investigación se convirtió en un aporte ya que se conocerá si existe correlación entre el desempeño y la satisfacción laboral y puede beneficiar a los colaboradores.

Dicha investigación fue un aporte para la organización ya que podrá establecer estrategias para elevar el desempeño de los mismos basándose en su satisfacción y calidad de su trabajo.

Dicha investigación puede ser utilizada para cualquier otra entidad pública o privada interesada en mantener o mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la organización. A la vez puede ser utilizada por otros estudiantes como fuentes de consulta para otras investigaciones sobre el tema en específico.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La población de la presente investigación está constituida por un grupo de 30 trabajadores del departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, la cual fue elegida de forma aleatoria simple. Dichos sujetos estuvieron conformados entre las edades de 20 a 38 años, de sexo masculino y femenino, con un rango de experiencia máxima de 5 años. Gran parte con residencia en el casco urbano de dicho municipio.

A continuación se presentan las características de los sujetos de estudio.

**Tabla 1**

<b>EDAD</b>	
<b>RANGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
20 a 25 años	8
26 a 30 años	17
31 a 35 años	3
36 a 38 años	2
<b>TOTAL</b>	30

**Tabla 2**

<b>SEXO</b>	
<b>MASCULINO</b>	19
<b>FEMENINO</b>	11
<b>TOTAL</b>	30

**Tabla 3**

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
1 – 2	14
3 – 4	12
4 o mas	4
<b>TOTAL</b>	30

### **3.2 Instrumento**

Para fines de este estudio y con el objetivo de obtener información tomando en cuenta los elementos de estudio, se consideraron apropiados los siguientes instrumentos:

El instrumento utilizado para el desempeño laboral es la Evaluación de desempeño presentado por Gonzales (2014) el cual midió el desempeño laboral de los sujetos escogidos para muestra de estudio, por medio de un cuestionario. Dicho instrumento se le aplicó a todo el grupo del departamento. El tiempo estimado para responder el mismo fue de 20 minutos y estará conformado por 25 ítems.

El instrumento utilizado para la satisfacción laboral fue el Cuestionario de Satisfacción Laboral presentado por PAS-USAL (2004,2005) el cual midió la satisfacción del trabajador, por medio de un cuestionario. Dicho instrumento fue aplicado al personal del departamento, para muestra de estudio. El tiempo estimado para responder el mismo fue de 25 minutos y estuvo conformado por 30 ítems.

### **3.3 Procedimiento**

- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se obtuvo la aprobación del tema de investigación.
- Se plantearon los objetivos que se pretende conseguir a lo largo de investigación.
- Elaboración del planteamiento del problema para el tema de investigación.
- Se seleccionó la población, así mismo la solicitud del permiso de la empresa.
- Se buscó y seleccionó el instrumento adecuado para cada variable de estudio.
- Se buscaron autores y se elaboraron los antecedentes de los mismos.

- Se elaboró el Marco teórico.
- Se elaboró el método de la investigación.
- Se aplicó el instrumentó a los sujetos de la investigación.
- Se realizó el análisis y la presentación de los resultados de la investigación.
- Se realizó la discusión de resultados.
- Se realizaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, esto por la relación que se establece entre las dos variables de estudio. Según García (1994) este diseño se dirige “al estudio y análisis del grado de relación de tipo positivo o negativo de asociación expresada en cantidad de variación que los factores analizados comparten; es decir el grado en que va a cambiar una variable de otra, esto cambia directamente o indirectamente una de la otra”. (p. 310)

De la misma manera Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que los estudios correlacionales, son aquellos que marcan las relaciones entre dos o más categorías, variables o conceptos en un momento determinado, (causa – efecto). La metodología estadística a utilizarse será el coeficiente de correlación de Pearson, ya que este es un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean de tipo cuantitativa.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a 30 de los colaboradores de la dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, lo cual constituyó al total de la población al momento de realizar dicha aplicación y que cumple con las características establecidas en el capítulo anterior.

Los datos correspondientes son de dos instrumentos, el primero, un cuestionario de Desempeño laboral, el segundo, un cuestionario de Satisfacción Laboral, se analizó los resultados de la investigación, de modo que se presentan en las tablas construidas con los datos proporcionados por el análisis estadístico.

Para la interpretación de los resultados se utilizó la tabla de límites de correlación de Pearson la cual es la siguiente:

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Esto con el fin de identificar si existe correlación entre las variables evaluadas en cada instrumento aplicado a los sujetos.

Los resultados se presentaran de forma descriptiva y gráfica, con un análisis de los mismos.

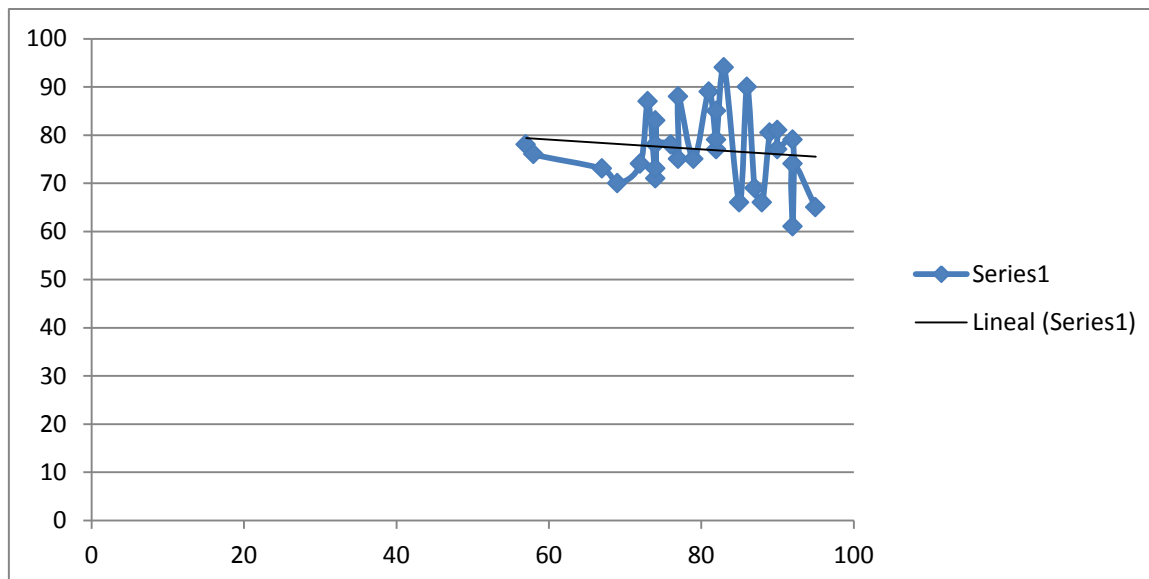
### Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral

**Tabla 4**

	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>N</b>
<b>Desempeño</b>	79.9	9.70015997	30
<b>Satisfacción</b>	77.05	7.904985332	30

<b>Correlación de Pearson</b>	
DESEMPEÑO VRS SATISFACCIÓN	0.125698051

**Gráfica 1**



Se puede observar tanto en la tabla como en la gráfica anterior, muestra que no existe correlación estadísticamente significativa del 0.05, por lo tanto no influye en los trabajadores de dicho departamento, ya que el valor obtenido de  $r=0.125$  es menor al valor crítico de  $r=0.279$ . Esto muestra que para los colaboradores no es importante tener un buen desempeño para lograr obtener una satisfacción laboral.

### Nivel de Satisfacción Laboral

Tabla 5

Escala de Medición	Población	Porcentaje
81 – 100 Totalmente	9	30%
61 – 80	21	70%
41 – 60	0	0%
21- 40	0	0%
10-20	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfica 2





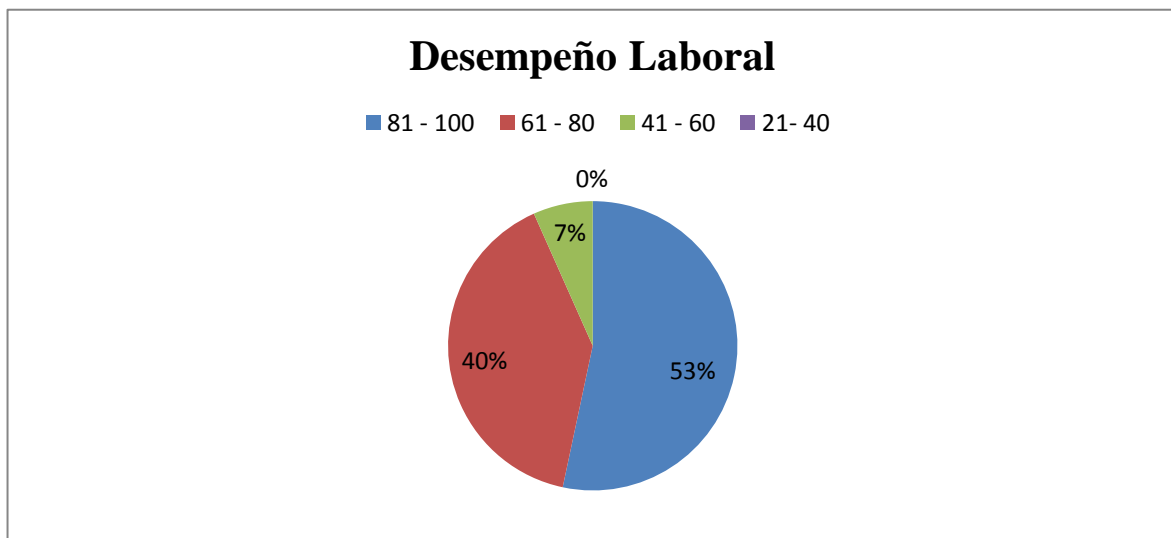
Según las tabla No. 5 y la gráfica No. 2, se pudo observar que los 30 colaboradores se están entre los rangos de totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo cual denota que si existe satisfacción laboral lo cual refleja en que poseen iniciativa, trabajo en equipo, orientación a resultados y la organización.

### Nivel de Desempeño Laboral

**Tabla 6**

<b>Escala de Medición</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
81 – 100 Totalmente	16	53%
61 – 80	12	40%
41 – 60	0	7%
21- 40	0	0%
10-20	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 3**



Según las tablas anteriores como en la gráfica, se puede observar que dentro del departamento de dirección financiera se posee un alto nivel de desempeño obteniendo el porcentaje de 53% muy bueno, el 40% bueno y un 7% regular, por lo tanto dentro del mismo los colaboradores poseen altos niveles de desempeño laboral, basándose en los factores: Responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo.

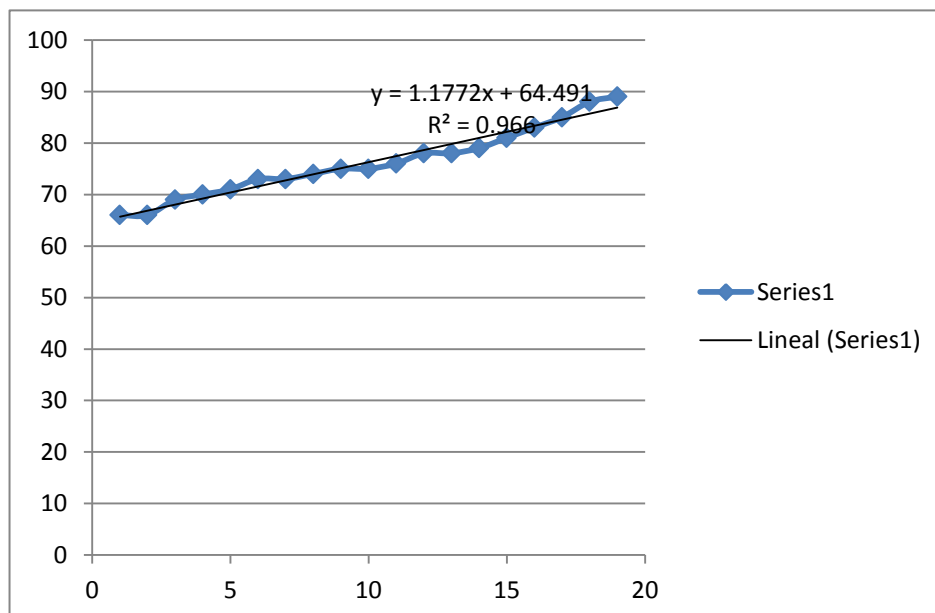
### Relación entre Género y Satisfacción laboral

**Tabla 7**

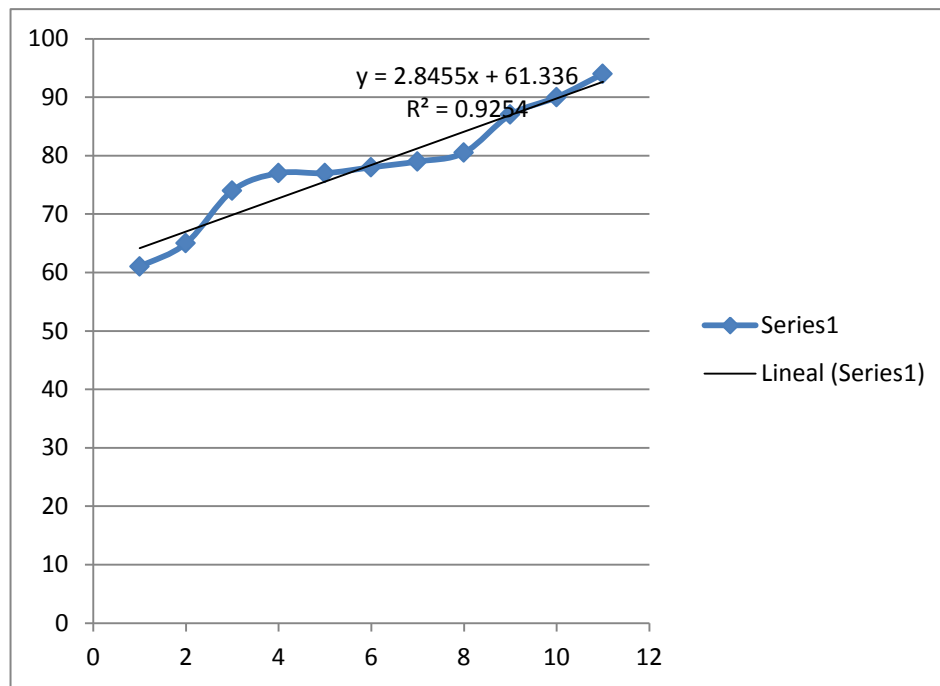
	Media	Desviación Estándar	N
<b>Género Masculino</b>	76.26	6.739948114	19
<b>Género Femenino</b>	78.40	9.810245109	11
<b>Total</b>			<b>30</b>

Correlación de Pearson	
Satisfacción Laboral y Género Masculino	0.98285299
Satisfacción Laboral y Genero Femenino	0.96197713

**Gráfica 4**



**Gráfica 5**



Según la tabla No. 7 y grafica No. 4 y 5, se puede notar que tanto el género masculino como el femenino poseen una relación alta de satisfacción, por lo tanto sus condiciones son óptimas en el área de trabajo, basados en los factores: trabajo en equipo, responsabilidad, motivación y eficiencia.

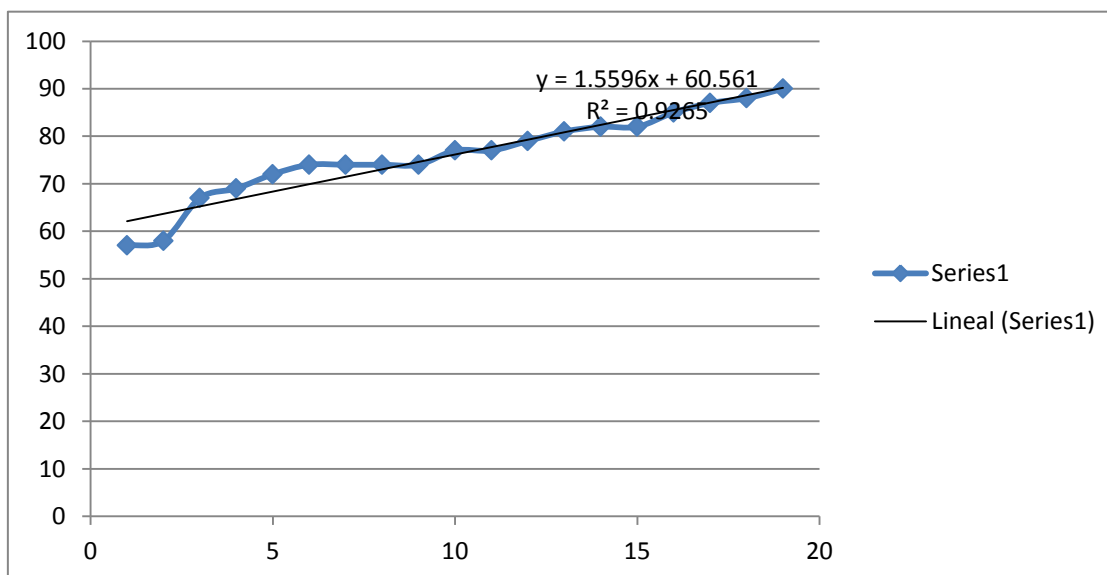
## Relación entre Género y Desempeño laboral

**Tabla 8**

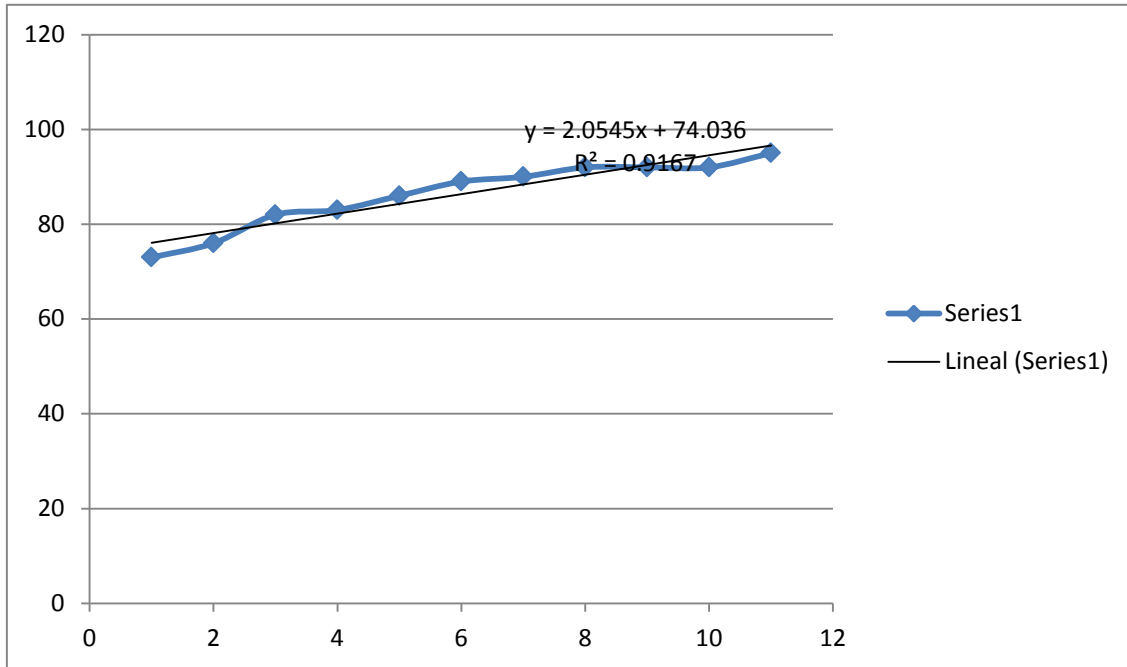
	Media	Desviación Estándar	N
<b>Género Masculino</b>	86.3636364	7.11720068	11
<b>Género Femenino</b>	76.15789474	9.118133081	19
<b>Total</b>			<b>30</b>

<b>Correlación de Pearson</b>	
Desempeño Laboral y Género Masculino	0.9625487
Desempeño Laboral y Género Femenino	0.95744452

**Gráfica 6**



Gráfica 7



Según la tabla No. 8, como en las gráficas No. 6 y 7 se puede notar que tanto el género masculino como el femenino poseen niveles altos de desempeño, por lo tanto ambos sexos pueden llegar a tener muy buenos resultados basados en resultados, trabajo en equipo, iniciativa y todos sus derivados.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base a los resultados obtenidos de los cuestionarios de desempeño y satisfacción laboral aplicados a los colaboradores, es pertinente analizar las similitudes y diferencias entre las investigaciones y marco teórico.

Por lo tanto el objetivo general de esta investigación fue identificar si existe relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucia Cotzumalguapa, de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio indicaron que para los colaboradores no existe relación entre las variables antes mencionadas.

Con base a lo anterior, los resultados del estudio, evidencian que los colaboradores pueden sentirse motivados y satisfechos sin importar una de la otra, lo cual para Delgado y Di Antonio (2010) dicho estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional, cuyo resultados indicaron que los sujetos se sienten motivados por el ambiente laboral y estableció que si existe incidencia en el desempeño organizacional de la misma. Por lo que esta investigación coincide con la misma, ya que se encontró incidencia de que los colaboradores poseen un alto nivel de desempeño y satisfacción laboral y esto ayuda a que su calidad de trabajo sea mayor y se sientan identificados con la organización.

En su investigación, Arriata (2010) el cual tuvo como objetivo general indagar y caracterizar las percepciones que tienen los docentes respecto de la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo como factores influyentes en sus desempeños laborales, y analizar la relación que tiene con sus resultados en la Evaluación de Desempeño, cuyo resultados determinaron que hay docentes con bajos conocimientos sobre la evaluación de desempeño a pesar de que tienen 11 años de laborar, por otro lado encontró inconformidad en los docentes a

cerca de la infraestructura y como esta afecta la satisfacción y el desempeño. Por lo tanto determinó que, a pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional, no son conscientes de sus condiciones de trabajo y podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, por lo tanto no coincide con esta investigación ya que los colaboradores conocen y poseen altos niveles de satisfacción y eso hace que tengan un muy buen desempeño laboral. El mismo determino que los individuos son mejores cuando poseen un nivel alto de satisfacción y esto genera que tengan un desarrollo adecuado dentro de la organización.

Por otro lado, Gonzales (2014) realizaron una investigación la cual tuvo como objetivo general establecer la relación que tiene el estrés con el desempeño laboral de los colaboradores, cuyos resultados determinaron que existe una relación estadísticamente significativa con un nivel alpha de 0.05 entre el estrés y el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo tanto determinó que el estrés producido por diferentes factores dentro del ambiente laboral afecta el desempeño, variando de un departamento a otro, pero igualmente influye en los resultados de los trabajadores, por lo que coincide con esta investigación ya que poseen altos niveles de desempeño laboral y esto indica que tienen mayor productividad.

Así mismo, Mérida (2014) realizó una investigación la cual tuvo como objetivo general determinar cuál es la relación entre sobrecarga laboral y el desempeño de los trabajadores de una organización dedicada a la elaboración de artículos varios, cuyos resultados comprobó que no existe relación significativa al nivel de 0.05 entre sobrecarga laboral y desempeño del trabajador, por lo que se puede comprobar que el desempeño podría ser afectado por otros factores. Por lo tanto determinó que no existe relación entre sobrecarga laboral y el desempeño de los trabajadores de una organización dedicada a la elaboración de artículos varios, lo cual conlleva que la calidad de vida de los trabajadores y la organización no están en riesgo, esta investigación

coincide con la misma ya que no se encontró relación de las variables de estudio, por lo que sin importar una de la otra los colaboradores poseen desempeño laboral.

Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) presentan una definición completa del desempeño laboral, en la cual manifiestan que es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad. En resumen, el desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador. El mismo está relacionado a esta investigación ya que los individuos presentan altos niveles de eficiencia y productividad, esto provoca que tengan resultados positivos y satisfactorios, ayudando a cumplir con metas y objetivos trazados dentro de la empresa.

Así mismo, Mondy y Robert (2005) manifiestan que “la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación personal o de equipos. Mientras que la gestión se enfoca en los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los colaboradores, el equipo y finalmente la empresa”, por lo que esta definición concuerda con los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que los colaboradores muestran conocimiento sobre el desempeño y trabajo en equipo. (P.38).

Por otro lado, La satisfacción laboral según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) es “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos en cuanto a su labor”. (p. 118), cabe mencionar dos factores en esta definición: el elemento de la satisfacción como un sentimiento positivo (la del trabajador) o negativa (insatisfacción), puede tener distintos



grados de intensidad el hecho del mismo, es por ello que esta investigación concuerda con estos autores, debido a que los trabajadores poseen sentimientos positivos para desempeñar su labor.

Por su parte, Según Robbins (2004), la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona o todo lo contrario, Así es que esta investigación avala lo establecido por el autor, ya que los sujetos muestran rasgos de felicidad y bienestar en cuanto su salario y ambiente de trabajo.

Para finalizar se puede observar que los resultados evidencian que para los colaboradores no existe relación entre las variables desempeño y satisfacción laboral, ya que se sienten comprometidos, motivados y dedicados con las actividades de la organización,

## VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas en base a los resultados de la investigación realizada:

- Los colaboradores de la dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa, manifestaron que no existe relación entre satisfacción y desempeño laboral, ya que poseen un nivel de incidencia de  $r = 0.1256$ , lo cual conlleva que los empleados cumplan con los requisitos del trabajo y manifiesten eficiencia, eficacia o pro actividad.
- El nivel de satisfacción laboral en los colaboradores se encuentra alto, es por ello que se caracterizan por tener actitudes tales como la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo.
- El nivel de desempeño laboral en los individuos se encuentra alto, por lo tanto manifiestan actitudes tales como responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo.
- Los niveles de relación de género en cuanto al desempeño laboral en los trabajadores es alto, por lo que sin importar si es hombre o mujer poseen características notables del mismo como productividad, trabajo en equipo y motivación.
- Los niveles de relación de género en cuanto a satisfacción laboral en los individuos es alto, es por ello que poseen actitudes como ambiente de trabajo, comunicación, coordinación y motivación y reconocimiento.

## VII. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones para que la empresa pueda tomar en cuenta para el beneficio de la misma y de los colaboradores.

- Se recomienda a la empresa seguir con la metodología actual con base a remuneración, motivación y reconocimientos a los empleados, ya que poseen altos niveles de satisfacción y desempeño en cuanto a sus labores cotidianas.
- Es importante realizar evaluaciones de desempeño semestral para que los colaboradores tengan retroalimentación y la oportunidad de observar cómo se sienten dentro de la organización, ya que es importante reconocer el desempeño del trabajador e indicarle cuales son los aspectos a mejorar, esto permitirá que el mismo eleve su rendimiento y cree una comunicación y confianza con su jefe y la empresa.
- Se recomienda tener un plan de reconocimientos tanto económicos como gratificantes para los colaboradores y así incentivarlos a mejorar su productividad y con ello incrementar su satisfacción dentro de la organización.
- Se recomienda mantener los niveles altos de desempeño y satisfacción por medio de programas de integración e interacción con los colaboradores dentro del equipo de trabajo para mantener la productividad, esto puede generar un sentido de pertenencia hacia la organización. Se recomienda que practiquen constantemente los valores de la empresa

#### IV. REFERENCIAS

- Arriata, A. (2010), desempeño laboral y condiciones de trabajo en los docentes de Chile. Chile. Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia\\_a/pdfAmont/cs-arratia\\_a.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf)
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias, evaluación de 360° (2ª.ed.)* Buenos Aires: Granica.
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas*. (Digital Object Identifier). Revista de Universidad Rafael Belloso Chacín, 4, 132-147. Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>
- Bohórquez, M. (2007). Artículo sobre concepto de desempeño laboral con aportaciones de autores varios. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-de-desempeno-laboral#scribd>
- Caiden, G. y Caiden, N. (1998). *Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público*. (Digital Object Identifier). Revista del CLAD Reforma y Democracia, 12, 1-16. Recuperado de <http://www.geocities.ws/angelcontreras01/af/af6.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos (2ª.ed.)* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª.ed.) Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª.ed.) México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9ª.ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.

Cruz, N. (2014), *nivel de satisfacción laboral que poseen los empleados de la dirección de área de salud de Huehuetenango y su relación con el género* (tesis de grado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cruz-Nancy.pdf>

Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias* (1ª.ed.) La Habana: Editorial Academia.

Davis, K. Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11 ed.). México: McGraw- Hill.

Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010), *la motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*, (estudio de caso). Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo...Pdf>

Fernández- Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.

Figuroa, L. (2015), *relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental* (tesis de grado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>

- García V. (1994). *Problemas y métodos de investigación en educación personalizada*. Madrid: Ediciones RIALP S.A.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. (Digital Object Identifier). *Revista Proyecciones*, 9, 3. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, Estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonzales, M. (2014), *estrés y desempeño laboral (estudio realizado en serviteca altense de Quetzaltenango)* (tesis de grado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Gonzalez-Mayra.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ed). México: McGraw - Hill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9ª.ed.) México: McGraw-Hill.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (1ª.ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- Márquez, M. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Mérida, Y. (2014), *relación de sobrecarga laboral y desempeño de los trabajadores en una empresa dedicada a la fabricación de productos varios* (tesis de grado). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Merida-Yessica.pdf>
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos* (1ª.ed.) México: McGraw-Hill.

- Mondy, R. y Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª.ed.) México: Pearson Educación.
- Morillo, S. (2006). Satisfacción laboral, descripción teórica de sus determinantes, dando punto de vista de la satisfacción laboral. Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Natividad, J. (2010), *relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la facultad de agropecuaria*. La Cantuta, Perú. Recuperado de <http://www.une.edu.pe/investigacion/FAN%20AGROP%20Y%20NUT%202010/FAN-2010-fan%20NATVIDADCaratula%20%20invest%20.%20UNE%202010.pdf>
- Nelson, B. y Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho*. (1ra. Ed.). España: Rotapapel.
- Reyes P. (1984). *Administración de personal*. Primera Parte. (14ª. Reimpresión) México: Editorial Limusa, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, M., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R. y Jones, G. (2009). *Administración: un empresario competitivo* (2ª.ed.) México: Educación.
- Salazar, R., Girón, S., Solano, A. y Torres, I. (2012), *satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Surco, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAEENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1)

Sánchez, F. (2011), *estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico en trabajadores de una industria cerealera*. San Lorenzo, Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111836.pdf>

Santos, M. (2008). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*. [Mensaje en Blog]. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mass.html>

Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*.

México: Limusa

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. (Traducción: Ma. Teresa de Jesús Carter B.). México: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

Universidad nacional de Colombia (UNC, 2003). *La organización y sus componentes, (cap. II)*. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf)

Vásquez, J. (2015), *relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa* (tesis de grado) recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Vasquez-Jeimy.pdf>

Zaleznik, A. & Bornard, T. (2005). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Madrid, España: Editorial Biblio Empresa. España.

*Tabla de correlación de pearson* <http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml#ixzz3nz5uHQja>



**ANEXOS**

### FICHA TECNICA

<b>NOMBRE</b>	Evaluación de Desempeño
<b>AUTOR</b>	Karen Abigail González Carpio
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar el desempeño de los empleados dentro de su puesto de trabajo, en el cumplimiento de metas, funciones y responsabilidades puestas a su cargo, con el fin de determinar si existe relación con su satisfacción.
<b>¿QUÉ MIDE?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Productividad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>REACTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad: 1, 2, 3, 4, y 5</li> <li>• Productividad: 6, 7, 8, 9, y 10</li> <li>• Motivación: 11, 12, 13, 14 y 15</li> <li>• Eficiencia: 16, 17, 18, 19 y 20</li> <li>• Trabajo en equipo: 21, 22, 23, 24, y 25</li> </ul>
<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	<p>81 - 100 El colaborador presenta un desempeño laboral excepcional. Sobresale por el cumplimiento de sus tareas y obligaciones.</p> <p>61 – 80 El colaborador cumple con las expectativas en cuanto a su desempeño laboral.</p> <p>41 – 60 El colaborador necesita mejorar su desempeño laboral. Cumple con lo básico conforme al mínimo esperado.</p> <p>20 – 40 Desempeño por debajo del nivel básico esperado</p>
<b>PUNTEOS A OBTENER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Deficiente</li> <li>• 2. Regular</li> <li>• 3. Bueno</li> <li>• 4. Muy Bueno</li> </ul>
<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>	Auto-aplicable
<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	20 minutos

### FICHA TECNICA

<b>NOMBRE</b>	Cuestionario de Satisfacción Laboral
<b>AUTOR</b>	Universidad de Salamanca – PAS-USAL
<b>OBJETIVO</b>	Evaluar la satisfacción de los empleados dentro de su puesto de trabajo y verificar si tiene relación con el desempeño.
<b>¿QUÉ MIDE?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto de trabajo</li> <li>• Ambiente de Trabajo e interacción con sus compañeros</li> <li>• Comunicación y Coordinación</li> <li>• Condiciones ambientales, Infraestructura y Recursos</li> <li>• Implicación a la Mejora</li> <li>• Motivación y Reconocimiento</li> </ul>
<b>REACTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesto de trabajo: 1, 2, 3, 4, y 5</li> <li>• Ambiente de Trabajo e interacción con sus compañeros: 6, 7, 8, 9 y 10</li> <li>• Comunicación y Coordinación: 11, 12, 13, 14 y 15</li> <li>• Condiciones ambientales, Infraestructura y Recursos: 16, 17, 18, 19 y 20</li> <li>• Implicación a la Mejora: 21, 22, 23, 24 y 25</li> <li>• Motivación y Reconocimiento: 26, 27, 28, 29 y 30</li> </ul>
<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	<p>81 – 100 = Totalmente de acuerdo</p> <p>61 – 80 = De acuerdo</p> <p>41 – 60 = Indiferente</p> <p>21 – 40 = En desacuerdo</p> <p>10 – 20 = Totalmente en desacuerdo</p>
<b>PUNTEOS A OBTENER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. Deficiente</li> <li>• 2. Regular</li> <li>• 3. Bueno</li> <li>• 4. Muy Bueno</li> </ul>
<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>	Auto-aplicable
<b>TIEMPO DE APLICACIÓN</b>	20 minutos