

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal
de la Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad
Católica del Ecuador (PUCE) en el año 2019**

Tamara Nathaly Maldonado Masapanta

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Tamara Nathaly Maldonado Masapanta, autora de la tesis intitulada “Incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE, en el año 2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

13 de abril de 2020

Firma: _____

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es analizar la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral de los colaboradores de Dirección de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), matriz Quito. Para la recopilación de datos se trabajará con la población de esta unidad, la cual está conformada por 25 personas de ambos sexos.

Para esta investigación, se determinó como variable y punto de afectación a la carga de trabajo por los resultados obtenidos de la evaluación de riesgos psicosociales que efectuó la Dirección de Salud y Seguridad Ocupacional a toda la PUCE. La otra variable es la satisfacción laboral, la cual fue evaluada específicamente para este estudio, mediante el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, desarrollado por José Meliá y José Pieró (1998).

Después de analizar los resultados obtenidos se concluyó que el personal de la Dirección de Talento Humano (DTH) presenta bajos índices de satisfacción en aspectos relacionados con reconocimiento y salario, ejecución del trabajo, equidad e igualdad, participación, capacitación, autonomía y supervisión, desempeño, infraestructura del espacio donde labora y distribución de carga. Frente a dicha situación se realizan propuestas de mejora para cada uno de esos factores, cuyo principal objetivo es aumentar la satisfacción en el personal de la DTH.

Palabras clave: carga de trabajo, carga laboral, satisfacción laboral, satisfacción en el ambiente de trabajo, riesgos psicosociales, motivación.

Dedicado a mis padres que son mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo, a mi hermano que es mi motivación para seguir cosechando éxitos, a todos mis amigos y familiares que confían en mí y siempre me han apoyado para conseguir mis sueños; en especial a mi ángel Manuelita que siempre estaba orgullosa de mí y que donde quiera que esté estoy segura que comparte cada una de mis alegrías.

Agradecimientos

A Dios porque cada día me da la oportunidad de aprender cosas nuevas y disfrutar la vida junto a personas grandiosas.

A mis maestros que compartieron sus conocimientos y me han enseñado a ser una buena profesional, en especial a mi tutor Oscar Olano, quien ha sido un gran guía en el desarrollo de este trabajo, pues con sus aportes y sugerencias he logrado terminar este camino con gran éxito.

Al personal y autoridades de la Dirección de Talento Humano de la PUCE, quienes me brindaron la apertura y colaboración necesaria para realizar este estudio en la institución.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico	17
1. Carga de trabajo	18
1.1. Carga mental	22
1.2. Carga física	23
2. Satisfacción laboral	23
2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow.....	25
2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	25
2.3. Teoría de motivación de Víctor H. Vroom	26
2.4. Teoría de la Autodeterminación de Edward Deci.	27
2.5. Teoría de la existencia, relación y progreso (ERG)	27
2.6. Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	28
2.7. Teoría de las expectativas	28
Capítulo segundo Marco contextual y marco metodológico	31
1. Marco contextual.....	31
1.1. Descripción de la empresa	31
1.2. Misión	31
1.3. Visión.....	32
1.4. Principios formativos.....	32
1.5. Valores institucionales	32
1.6. Descripción de la Dirección de Talento Humano	33
2. Marco metodológico.....	35
2.1. Pregunta central.....	35
2.2. Variables	35
2.3. Objetivos	35
2.4. Tipo de investigación.....	35
2.5. Población y muestra.....	35
2.6. Métodos.....	36
2.7. Instrumentos.....	36
Capítulo tercero Levantamiento y análisis de datos	41
1. Resultados.....	41

1.1. Resultados de la medición y análisis de riesgos psicosociales (carga de trabajo)	41
1.2. Resultados de la medición y análisis de satisfacción laboral	44
1.3. Resultados cualitativos de carga de trabajo y satisfacción laboral	59
1.4. Análisis de correlación entre variables	63
Capítulo cuarto Propuesta del plan de acción	67
Conclusiones y recomendaciones	73
Lista de referencias	75
Anexos	79
Anexo 1: Cuestionario Escala de satisfacción laboral S20/23	79
Anexo 2: Cuestionario sobre carga de trabajo y satisfacción laboral	84

Tabla de ilustraciones y tablas

Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la Dirección de Talento Humano 2018-2019	33
Ilustración 2. Resultados generales de factores medidos por FPsico	41
Ilustración 3. Resultados de presiones de tiempo	42
Ilustración 4. Resultados de esfuerzo de atención	42
Ilustración 5. Resultados de cantidad y dificultad de la tarea	43
Ilustración 6. Resultados de satisfacción respecto a la ventilación	44
Ilustración 7. Resultados de satisfacción respecto a la iluminación	45
Ilustración 8. Resultados de satisfacción respecto al entorno físico y el espacio del que dispone	45
Ilustración 9. Resultados de satisfacción respecto a la limpieza, higiene y salubridad ..	46
Ilustración 10. Resultados de satisfacción respecto a la temperatura	46
Ilustración 11. Resultados de satisfacción respecto al grado en que su institución cumple con normas y leyes de trabajo	47
Ilustración 12. Resultados de satisfacción respecto a la forma en cómo se negocia en su institución sobre aspectos legales y laborales	48
Ilustración 13. Resultados de satisfacción respecto a su participación en las decisiones de su unidad o sección	49
Ilustración 14. Resultados de satisfacción respecto a su participación en las decisiones en su grupo de trabajo	49
Ilustración 15. Resultados de satisfacción respecto a la igualdad y justicia de trato que recibe de su institución.....	50
Ilustración 16. Resultados de satisfacción respecto a la capacidad para decidir autónomamente aspectos de su trabajo	51
Ilustración 17. Resultados de satisfacción respecto a la proximidad y la frecuencia con la que es supervisado.....	51
Ilustración 18. Resultados de satisfacción respecto a la supervisión que ejercen sobre usted	52
Ilustración 19. Resultados de satisfacción respecto a las relaciones personales con su jefe.....	53

Ilustración 20. Resultados de satisfacción respecto a la forma en cómo su jefe juzga su desempeño	53
Ilustración 21. Resultados de satisfacción respecto al apoyo que recibe de su jefe	54
Ilustración 22. Resultados de satisfacción respecto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca.....	55
Ilustración 23. Resultados de satisfacción respecto a la oportunidad que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	55
Ilustración 24. Resultados de las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	56
Ilustración 25. Resultados de satisfacción respecto a los objetivos y metas de trabajo que debe alcanzar	57
Ilustración 26. Resultados de satisfacción respecto a las oportunidades de promoción que tiene	57
Ilustración 27. Resultados de satisfacción respecto a las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución.....	58
Ilustración 28. Resultados de satisfacción respecto al salario que usted recibe	59
Ilustración 29. Respuestas con mayor incidencia	60
Ilustración 30: Gráfico de correlación de variables	65

Tablas

Tabla 1. Propuestas con nivel de intervención	68
Tabla 2. Detalle de propuesta o plan de acción	69

Introducción

El entorno acelerado en el que se desarrollan laboralmente los individuos demanda que dediquen la mayoría de su tiempo a cumplir con estándares de productividad y calidad generando que asuman más carga de trabajo para cumplir con los estándares organizacionales, mientras que las empresas no realizan mayores aportes en beneficio de la satisfacción laboral de sus trabajadores. Si esto ocurriera provocaría que el colaborador cumpla con la carga de trabajo asignada bajo la percepción de que su ámbito laboral va más allá de entregar su fuerza de trabajo, haciendo posible una sensación de bienestar al cumplir sus labores diarias.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) es una institución de educación superior que cuenta con varias dependencias académicas y administrativas, dentro de las cuales se encuentra la Dirección de Talento Humano (DTH), encargada de tramitar los requerimientos tanto de personal administrativo como docente, que generan una fuerte demanda de trabajo. Es por ello, que la presente investigación tiene como objetivo, analizar la relación existente entre la carga de trabajo (variable independiente) y la satisfacción laboral (variable dependiente) en el personal de esta unidad, considerando que estas variables fueron escogidas con base en el estudio de riesgos psicosociales realizado el año pasado, donde se evidenció que uno de los riesgos que afectaba a la institución era la carga de trabajo que tenía el personal.

Además, al parecer como consecuencia de un ambiente de trabajo con falencias en la solidaridad y el compañerismo, se percibe la falta de satisfacción laboral dentro de esta Dirección.

Con estos antecedentes surge la hipótesis de que la carga de trabajo incide en la satisfacción laboral de la DTH y se plantea la pregunta de cuál es la incidencia de la primera variable en la segunda.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo. En cuanto al enfoque cuantitativo el instrumento para la recopilación de datos es un cuestionario de satisfacción laboral aplicado a todo el personal de la DTH. La información es procesada estadísticamente para obtener resultados, los cuales son analizados junto con los resultados obtenidos del estudio de riesgos psicosociales mencionado anteriormente. Para la parte cualitativa se utiliza un cuestionario diseñado por la autora de la

investigación, cuyo fin es obtener mayor información respecto a las variables de estudios. Con los resultados del análisis de la información tanto cuantitativa como cualitativa, posteriormente se realizan propuestas de mejora.

La investigación contiene en su primer capítulo, el marco teórico donde se definen las variables de carga de trabajo y satisfacción laboral, vista desde la perspectiva y teoría de varios autores.

En el segundo capítulo se encuentra el marco contextual que contiene una presentación de la empresa con información como la misión, visión, objetivos y valores institucionales que enmarcan la investigación por los fines que persigue la institución. Adicional, en este capítulo se encuentra el marco metodológico donde consta información acerca de la investigación como objetivos, pregunta central e instrumentos utilizados para medir las variables de estudio.

El tercer capítulo contiene los resultados obtenidos de la medición de variables y el análisis respectivo.

En el cuarto capítulo, se expone el plan con propuestas de mejora que ayuden a disminuir la insatisfacción generada por la carga de trabajo, para mantener una productividad laboral acorde a los niveles de satisfacción del personal de esta unidad, y que acorde a los procesos permita a la Universidad mantenerse en un normal desarrollo y funcionamiento.

Por último, se encuentran las conclusiones y consecuentemente las recomendaciones generadas de los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Dirección de Talento Humano de la PUCE.

Capítulo primero

Marco teórico

En este capítulo se presenta información acerca de las dos variables de estudio, carga de trabajo y satisfacción laboral, con el fin de identificar las diversas perspectivas que tienen los autores respecto a las mismas.

Para empezar, es importante mencionar que el trabajo que realiza una persona no solo está enmarcado en las tareas diarias, sino que también depende mucho de las condiciones en las que se realiza y la percepción que tiene el individuo. Por lo tanto, aquello que piensa el colaborador sobre su empresa es indispensable para generar compromiso y motivación hacia su trabajo.

La percepción de la importancia que el empleado otorga a los distintos aspectos de su trabajo es una base de la representación social que tiene de la empresa en la que labora y de las actitudes hacia su trabajo, como la intención de abandono, que también se relacionan con aspectos no controlables por la empresa. (Tamayo, Guevara y Sánchez 2016, 147)

Dentro de este contexto, en la actualidad, las empresas ya no deben centrarse solo en presentar una buena imagen de la empresa respecto a su status en el mercado laboral, sino que también debe poner interés en las condiciones laborales que brindan a sus colaboradores, las cuales deben estar orientadas al bienestar del trabajador precautelando la salud y seguridad laboral, que en este momento es un campo donde se generan grandes problemas a nivel de las organizaciones y en el mercado en general (Ceballos, Suazo, y Klijn 2014, 273). Además, estas condiciones pueden determinar un desempeño exitoso o todo lo contrario si provocan malestar en el trabajador.

Esas condiciones de trabajo cuando son malas, deficientes y/o adversas, bien por un diseño inadecuado o bien por un desarrollo o implantación en la organización, interaccionan con las expectativas, necesidades, capacidades y/o actitudes de los trabajadores, impactan negativamente sobre su seguridad, salud y bienestar, convirtiéndose entonces en una fuente de riesgo que es preciso gestionar. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo s. f.)

Por lo tanto, la salud y seguridad en el trabajo debe ser un tema de interés tanto de los trabajadores como de la empresa (Nieto, Nieto, y Jiménez 2015, 11).

Dentro del área de Salud y seguridad organizacional se encuentra una de las variables de estudio, que es la carga de trabajo, cuya información se detalla a continuación.

1. Carga de trabajo

Existen varios grupos de factores que influyen en la percepción del individuo respecto a su trabajo, uno de esos grupos son los factores psicosociales que según el Comité Mixto: Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud, hacen referencia a las interacciones entre el contenido del trabajo, el medio ambiente en que se desarrolla, las condiciones de organización, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, lo cual, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo a través de percepciones y experiencias (CARM 2008).

Según la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (2008), los factores psicosociales se subdividen en factores laborales y personales.

Los factores laborales incluyen:

- La organización del trabajo: Estructura jerárquica, estilo de mando, comunicación, definición de competencias, formación y promoción, y las características de empleo.
- Contenido del trabajo: Tareas monótonas o rutinarias, ritmo de trabajo, autonomía y carga de trabajo.
- Medio ambiente laboral: Factores del puesto de trabajo en aspectos más visibles o perceptibles como ruido, temperatura, iluminación, humedad, diseño del puesto.

Los factores personales hacen referencia a las diferentes reacciones y percepciones que poseen las personas respecto a las situaciones laborales que viven y cómo estas respuestas están determinadas por los siguientes aspectos:

- Personalidad: la forma de ser de cada persona, sus experiencias, sus comportamientos aprendidos y demás características específicas que influyen en sus acciones.

- **Percepción:** es un proceso mental que ayuda a que las situaciones que nos rodean tengan sentido. La percepción depende de la experiencia, personalidad y formación.
- **Motivación:** influye en la conducta de la persona para lograr o conseguir un objetivo.
- **Edad:** Es un determinante al identificar las expectativas de las personas y la manera cómo afrontan sus realidades.
- **Género:** Las mujeres son más vulnerables por la desigualdad que aún es evidente en el ámbito laboral donde existen dificultades para acceder a cargos con mayor responsabilidad o sobrecarga de trabajo. Además, en su mayoría las mujeres ocupan cargos de asistencia o apoyo a los demás y por lo tanto son más vulnerables (CARM 2008).

Una vez que estos factores provocan afectaciones en el individuo se vuelven factores de riesgo psicosocial que según sus definiciones engloban condiciones presentes en el trabajo y que están relacionadas con la organización o el contenido de trabajo designado a un colaborador y que pueden afectar al mismo en distintos niveles.

Según (Mansilla y Favieres s. f., 6), los factores que pueden desembocar en riesgos psicosociales se agrupan de la siguiente manera:

- **Entorno de trabajo:** Incluye aspectos como las condiciones ambientales y el diseño del puesto de trabajo.
- **Organización del tiempo de trabajo:** Pausas de trabajo, horario flexible y trabajo a turnos y nocturno.
- **Organización de tareas y funciones:** Ritmo de trabajo, monotonía/repetitividad, iniciativa/autonomía, carga de trabajo, nivel de cualificación exigido para el puesto, nivel de responsabilidad y desempeño de rol.
- **Estructura de organización del trabajo:** Estilo de mando, participación en la toma de decisiones, comunicación en el trabajo, relaciones interpersonales en el trabajo y condiciones de empleo

Dentro de las características de la tarea que desarrolla un trabajador en su empleo, se encuentran factores como la cantidad de trabajo, la monotonía, las tareas repetitivas, el ritmo de trabajo, el esfuerzo y la falta de autonomía para realizar las actividades laborales, que al no desarrollarse adecuadamente generan consecuencias como fatiga, cansancio, falta de atención y desinterés en el trabajo que a su vez pueden ocasionar problemas y accidentes laborales (Velázquez 2011, 125).

Según el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, existen ciertos factores de riesgo psicosocial entre los cuales se encuentran:

- Contenido del trabajo
- Carga y ritmo de trabajo (desempeño del trabajo)
- Tiempo de trabajo
- Participación y control
- Desempeño de rol
- Desarrollo profesional
- Relaciones interpersonales/apoyo social
- Equipos de trabajo y exposición a otros riesgos

Cuando los factores de riesgo psicosocial aumentan de nivel de afectación pueden convertirse en riesgos psicosociales, los cuales según el Comité mixto OIT/OMS en 1984 define a los riesgos psicosociales como “aquellas condiciones presentes en una situación de trabajo, relacionadas con la organización, contenido y realización del trabajo susceptibles de afectar tanto al bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores como al desarrollo del trabajo” (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo s. f.).

Los riesgos psicosociales suelen producirse debido a las condiciones y situaciones en las que se labora, el tipo y la cantidad de trabajo, la realización de tareas, e incluso aspectos del entorno; pues todo influye y afecta al desarrollo del trabajo, así como a quienes lo realizan (Gil-Monte 2012, 238).

Ahora bien, con estos antecedentes es oportuno mencionar algunas definiciones de carga de trabajo.

La carga de trabajo que es definida como “los requerimientos psicofísicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral” (Abello y Lozano 2013,

19) y además hace referencia al exceso o reducción de esa carga, demanda o ritmo de trabajo (Velázquez 2011, 11).

O'Donnell y Eggemeier (1986, 42–43) señalan que: “El término de carga de trabajo, se refiere a qué parte de la capacidad limitada del operador es requerida para desarrollar una tarea particular”.

Lo cual, a su vez produce la idea de que la dificultad en la ejecución de tareas incrementa los requerimientos de recursos para el procesamiento mental, y si las demandas del procesamiento de las tareas exceden la capacidad existente, se tendrá como consecuencia, estrés laboral y un decremento en el desempeño personal y organizacional.

En cuanto a respuestas conductuales, Conway, Vickers, Ward y Rahe (1981) encontraron que cuando la carga de trabajo es percibida como alta, los empleados incurren en conductas insanas que tienden a incrementar su activación, tales como fumar y beber café, comer en exceso o consumir bebidas alcohólicas.

Este factor incluye la cantidad de trabajo, los aspectos cualitativos del mismo, el ritmo de trabajo, sus condicionantes y los niveles atencionales requeridos para la ejecución de las tareas.

Dentro de la carga de trabajo existen aspectos que influyen en ella hasta convertirla en factores de riesgo, los cuales pueden ser:

- Carga cuantitativa de trabajo insuficiente o excesiva
- Ritmos elevados de trabajo
- Ritmos impuestos no modificables (por tecnología, clientes, automatismos)
- Plazos estrictos de ejecución
- Niveles elevados y sostenidos de concentración y atención
- Interrupciones
- Errores frecuentes
- Imprevisibilidad de tareas
- Tiempo inadecuado para el desempeño de tareas
- Información inadecuada para el desempeño de la tarea (por exceso o defecto, por incompleta o por mal presentada)
- Multitarea

- Dificultad o imposibilidad de contar con ayuda de superiores y/o compañeros para resolver problemas
- Frecuentes cambios de ubicación física, movilidad continua, espacios de trabajo no convencionales (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo s. f.).

Con base en la definición de carga de trabajo se puede determinar que un individuo para ejecutar sus actividades laborales consume energía física y mental, pues trabajar requiere de un esfuerzo que inicialmente era físico, pero que con la evolución e implementación de la tecnología ha dado paso a nuevos requerimientos y demandas cognitivas e intelectuales para los trabajadores. Por lo tanto, se diferencia la carga física y la carga mental, cuyas definiciones se exponen brevemente.

1.1. Carga mental

La carga mental es un riesgo psicosocial emergente, que es el resultado del alto uso de tecnología y el trabajo repetitivo; lo cual se va generando por el rápido acceso y las facilidades que brinda la tecnología actualmente, haciendo que el trabajo cada vez se vuelva más automático y que los trabajadores sean más dependientes de esta herramienta (Ceballos, Suazo, y Klijn 2014, 274).

“La carga de trabajo mental tiene efectos psicológicos, fisiológicos y conductuales a corto, mediano y largo plazo que afectan el desempeño de los sujetos” (González y Gutiérrez 2006, 261).

La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe manejar el colaborador para realizar sus funciones en el puesto de trabajo.

Mulder (1980, citado en Jaramillo 2015, 13) define la carga mental en función del número de etapas de un proceso o del número de procesos requeridos para realizar correctamente una tarea y, en función del tiempo necesario para que el individuo elabore, en su memoria, las respuestas a una información recibida.

Entre los factores que inciden en la carga mental se encuentran los siguientes:

- La cantidad de información que se recibe
- La complejidad de la respuesta que se exige
- El tiempo en que se ha de responder

- Las capacidades individuales.

1.2. Carga física

La carga física es el conjunto de actividades físicas al que se ve sometida la persona cuando realiza sus funciones laborales. Dentro de la carga física se encuentran los esfuerzos físicos, la postura de trabajo y la manipulación de cargas.

La capacidad física está determinada por factores como:

- Sexo: menor en mujeres
- Edad: A más edad, menos capacidad
- Práctica deportiva y entrenamiento
- Enfermedades
- Alimentación
- Constitución física
- Evaluación cardiovascular

El esfuerzo físico que realiza una persona demanda una actividad muscular que puede ser estática o dinámica. La actividad muscular estática involucra un esfuerzo en el que los músculos se mantienen contraídos durante un cierto período de tiempo, mientras que la actividad muscular dinámica hace referencia a una sucesión periódica de tensiones y relajaciones de los músculos que intervienen en la actividad. Cabe mencionar que ambos tipos de esfuerzos físicos deben ser combinados para mantener un adecuado desarrollo del trabajo.

La otra variable de estudio es la satisfacción laboral, cuya información se expone a continuación.

2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un tema que depende mucho de la percepción del trabajador, es por ello que es indispensable mencionar que la satisfacción laboral puede tener como resultado una sensación de bienestar si lo que asimila el colaborador respecto de su trabajo, llega a cubrir las expectativas de esa persona o produce malestar

si no las cumple. “La satisfacción laboral podría ser explicada como la suma ponderada de ciertos aspectos del trabajo (la percepción que se tiene de ellos) y el valor que el individuo espera de ellos o desearía tener” (Canal 2013, 51).

Además, se debe considerar que “la satisfacción laboral es modificada de manera importante por factores como la productividad, la motivación, el clima organizacional, la actitud positiva del trabajador con el trabajo, etc” (Bobbio y Ramos 2010, 1).

Como otro aporte, la satisfacción laboral es definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo y la vida en general; debido a que se espera que un trabajador satisfecho con su puesto tenga actitudes positivas hacia el mismo; y, que por el contrario quien esté insatisfecho muestre actitudes negativas (Bobbio y Ramos 2010, 1); ante lo cual, “existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más. En contraparte, se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años” (Frisancho 2013, 8).

Dentro del tema de calidad de vida laboral también se hace mención a la satisfacción laboral y muchas veces es vista como bienestar.

Chiang, Martín, y Nuñez (2010, citado en Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez 2014, 539) “afirman que la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí misma o un medio para conseguir la satisfacción personal”.

“Otros autores han afirmado que la calidad de vida laboral puede ser evaluada mediante el grado de satisfacción laboral del trabajador (Katzell y Guzzo 1983), y fusionan ambos conceptos, e incluso llegan a tratarlos como sinónimos (Gil- Monte 2007)” (Pallarès 2011, 13).

En cuanto a la salud laboral, algunos autores como Lincoln y Owen (Grueso 2016, xv) señalan que “en las organizaciones saludables se obtienen beneficios como la reducción de ausencias por enfermedades, el presentismo, al tiempo que se incrementan la satisfacción y la seguridad en el trabajo.” Además, que en este tipo de empresas se desarrolla mayor lealtad, lo cual se ve reflejado en el aumento de productividad.

A continuación, se mencionan varias teorías planteadas por autores que abarcan el tema de la satisfacción laboral.

2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow

Esta teoría manifiesta que la motivación de una persona hacia algo proviene de sí misma y es por eso que las necesidades difieren entre individuos. Sin embargo, hay cinco niveles de necesidades que deben ser satisfechas por el individuo para sentir la mayor satisfacción esperada. Las necesidades están organizadas de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana, de tal manera que en la base están las necesidades básicas y en la cúspide las sofisticadas e intelectuales. Para avanzar al siguiente nivel de necesidades, el anterior debe estar satisfecho (Franklin y Krieger 2011, 105).

- **Fisiológicas:** son las necesidades innatas y elementales que deben ser satisfechas de manera cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, tales como hambre, sed, refugio y sexo. Su característica es la urgencia.
- **Seguridad:** Incentivan a las personas a protegerse o huir de un peligro físico o psicológico.
- **Sociales:** Tienen que ver con la interacción que se mantiene entre individuos, la participación y aceptación dentro de los grupos.
- **Aprecio:** Se relacionan con la manera en que el individuo se ve a sí mismo y su autovaloración, lo cual le genera confianza en sí mismo.
- **Autorrealización:** Se centran en el potencial y desarrollo continuo del individuo. Estas necesidades se satisfacen por recompensas que la persona se da a sí misma de forma intrínseca. Estas necesidades son insaciables porque el individuo siempre querrá conseguir más y más de lo que va alcanzando.

2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría se basa en el ambiente externo al individuo, por lo cual, la relación de la persona con su trabajo debe ser buena para que la actitud que refleje al mismo le permita lograr sus objetivos, pues de la actitud que tenga hacia el trabajo dependerá que se obtenga éxito o fracaso (Franklin y Krieger 2011, 108).

Según este autor la motivación depende de dos factores:

- **Higiénicos:** se denominan así porque cumplen una función preventiva, es decir, si estos son óptimos evitan la insatisfacción, pero no generan mayor satisfacción, mientras que, si no se evidencian, esto provocará que la insatisfacción aumente. Estos factores se refieren al entorno del puesto de trabajo, pues involucran aspectos como el salario, beneficios, políticas de la empresa, supervisión, clima, etc.
- **Motivacionales:** hacen referencia al contenido del puesto, las tareas, responsabilidades y obligaciones que lo involucran. Estos factores generan satisfacción duradera que a su vez provoca mayor productividad. Estos factores involucran sentimientos de desarrollo y reconocimiento que se manifiestan en la ejecución del trabajo. Estos son denominados factores de satisfacción porque cuando son óptimos aumentan la satisfacción y cuando son inexistentes la reducen.

En resumen, esta teoría indica que la satisfacción en el puesto depende del contenido y las actividades desafiantes.

La insatisfacción en el puesto es función del ambiente externo que se relaciona con el puesto.

2.3. Teoría de motivación de Víctor H. Vroom

Esta teoría se enfoca en la motivación para producir y plantea tres factores que determinan esta motivación en cada individuo (Franklin y Krieger 2011, 109). Estos son:

- **Expectativas:** Involucra el deseo de lograr los objetivos individuales.
 - **Recompensas:** Relación entre el logro de objetivos y la productividad, es decir que el salario percibido y la fuerza de trabajo reflejada en la producción.
- Relación entre expectativas y recompensas: Capacidad para influir en el nivel de productividad.

2.4. Teoría de la Autodeterminación de Edward Deci.

Este es un enfoque de la motivación humana y la personalidad, dentro del cual se mencionan tres necesidades que facilitan el crecimiento, la integración, el desarrollo social y el bienestar personal. Cuando estas necesidades están cubiertas el individuo se siente motivado para brindar mayor productividad en su trabajo.

- Necesidad de ser competente: Entrenar y perfeccionar las habilidades individuales genera mayor control de las acciones.
- Necesidad de relacionarse: Mantener relaciones interpersonales promueve la interacción entre individuos por medio de la empatía.
- Necesidad de autonomía: Tomar decisiones propias proporciona mayor desarrollo personal.

“Baard, Deci, and Ryan (1998) mostraron que las experiencias de los empleados de satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y el relacionarse en el lugar de trabajo predecían su desempeño y bienestar en el trabajo” (Ryan y Deci 2000, 12).

2.5. Teoría de la existencia, relación y progreso (ERG)

Esta teoría fue planteada por Alderfer (citado en Monroy y Sáez 2012, 6) en base a la teoría motivacional. Este autor plantea que los individuos tienen que satisfacer tres necesidades para sentirse bien consigo mismo y agrega otras ideas que dan paso a la Teoría ERG.

- Existencia: Hace referencia a las necesidades fisiológicas que permiten la supervivencia del individuo.
- Relación: Se refiere a aspectos de interacción social.
- Progreso: También denominado crecimiento y que se enfoca en la autorrealización planteada por Maslow.

2.6. Teoría de las tres necesidades de McClelland

David McClelland (citado en Chang 2010, 8) propone tres necesidades que deben ser satisfechas para lograr la motivación del individuo.

- **Necesidad de logro:** Deseo de obtener el éxito y perfeccionar las actividades cotidianas. Las personas buscan situaciones donde puedan mejorar a través de la retroalimentación, se les asigne responsabilidades y metas u objetivos que sean desafiantes para ellas.
- **Necesidad de poder:** Deseo de las personas por tener control sobre los demás e influir en su comportamiento. Aquí los individuos se motivan al tener tareas competitivas, pues buscan el prestigio y reconocimiento dentro de su grupo.
- **Necesidad de afiliación:** Hace referencia a la creación de relaciones con otros individuos. Su objetivo es obtener aceptación, pertenencia y afiliación de un grupo. Por lo tanto, hay mayor interés en actividades que permitan la colaboración y cooperación del grupo para conseguir una meta.

2.7. Teoría de las expectativas

Lawler (1971, citado en Artal 2009, 359) menciona que el dinero no es el primer motivador laboral sino un reforzador de otros estímulos debido a su valor simbólico de intercambio. Así establece que el dinero atrae a los trabajadores porque mediante él, las personas pueden adquirir cosas que les permiten satisfacer sus necesidades, desde las más básicas, hasta aquellas que implican la autorrealización. El dinero es un medio y no un fin para la satisfacción de necesidades.

Además, considera que, si las personas perciben que obtienen más dinero si su desempeño es mayor, su esfuerzo se elevará. Pero que lo importante es llegar a establecer ese nexo entre los dos aspectos.

De esta manera, la satisfacción laboral se convierte en un tema de gran interés porque nos muestra la habilidad que tiene o debe desarrollar la organización para satisfacer las necesidades de sus trabajadores (Frisancho 2013, 8), pues esta variable influye no solo en la percepción del trabajador respecto al trabajo que desempeña, sino

también sobre la percepción del valor de la recompensa que recibe por el esfuerzo entregado al desarrollar su trabajo (Cascio y Guillén 2010, 165).

A su vez, estos aspectos desembocan en la productividad de la empresa, y es por eso que los riesgos psicosociales ya no son vistos como algo momentáneo y esporádico que sólo involucra al individuo, sino que se está tomando en cuenta que estos problemas afectan a la organización y, que por lo tanto, la empresa debe prevenirlos o en el caso de estar presentes cumplir con la tarea de identificarlos, diagnosticarlos y en la medida de lo posible mitigarlos (Velázquez 2011, 9).

Esto es una tarea difícil, pero existen organizaciones que consiguen mantener sus altos estándares de productividad, al mismo tiempo que tienen a sus empleados motivados y con gran satisfacción en y con el trabajo que realizan, por lo que es una buena referencia de algo que se puede lograr (Cascio y Guillén 2010, 155).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados, o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, malos tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. (Atalaya 1999)

Debido a todos los riesgos a los que está expuesto el trabajador, las organizaciones buscan medidas para evitar situaciones que afecten el bienestar de las personas, y que más bien generen una sensación de satisfacción en su trabajo.

Capítulo segundo

Marco contextual y marco metodológico

1. Marco contextual

1.1. Descripción de la empresa

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (en adelante, PUCE) es una institución de enseñanza superior y formación profesional fundada en 1946 y dirigida por la Compañía de Jesús. La PUCE tiene sedes que conforman el SINAPUCE, ubicadas en Ibarra, Santo Domingo, Ambato, Esmeraldas, Manabí, y su matriz en Quito, en la Av. 12 de octubre 1076 y Roca, la misma que cuenta con aproximadamente 10.000 estudiantes, 2.000 docentes y 800 personas en el área administrativa, de las cuales 25 conforman la Dirección de Talento Humano, a quienes va dirigido el presente estudio.

A continuación se detallará la información considerada pertinente de la PUCE según el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Planificación (Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2019).

1.2.Misión

LA PUCE:

- a) es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
- b) presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes de la persona humana y sus valores trascendentes, apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia, promueve la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida.
- c) goza de la autonomía inherente de su condición de universidad, que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Ejerce dicha autonomía con responsabilidad, y consiguientemente cumple con la rendición social de cuentas, tal y como lo determina la Ley.
- d) garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

- e) dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país.
- f) pretende la integración del saber mediante el examen de la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica y propiciando, al mismo tiempo, el diálogo entre estas para que se enriquezcan mutuamente.
- g) promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación, de conformidad con el presente Estatuto.
- h) como universidad particular ofrece una alternativa específica en el ámbito académico conforme a su propio Estatuto y reglamentos.
- i) como universidad católica, se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales, religiosos y la praxis cristiana.

1.3. Visión

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), es el referente nacional en formación integral e inclusiva con impacto social. La innovación, agilidad y compromiso identifican su cultura organizacional. Es reconocida internacionalmente por su producción científica y la calidad de sus estudiantes y docentes.

1.4. Principios formativos

Los principios formativos de la PUCE son:

- Su humanismo cristiano
- La Pedagogía Ignaciana
- La integración del saber
- Centralidad en la persona del estudiante

1.5. Valores institucionales

La PUCE cuenta con los siguientes valores institucionales:

- La responsabilidad del ser humano ante Dios
- La excelencia académica
- El respeto
- La confianza mutua
- La equidad y la justicia

- La responsabilidad compartida
- El reconocimiento del otro
- La valoración académica
- La transparencia

1.6. Descripción de la Dirección de Talento Humano

La Dirección de Talento Humano es parte de la Dirección General Administrativa y cuenta con un personal conformado por 25 personas que ocupan distintos cargos los cuales se evidencian en el siguiente organigrama.

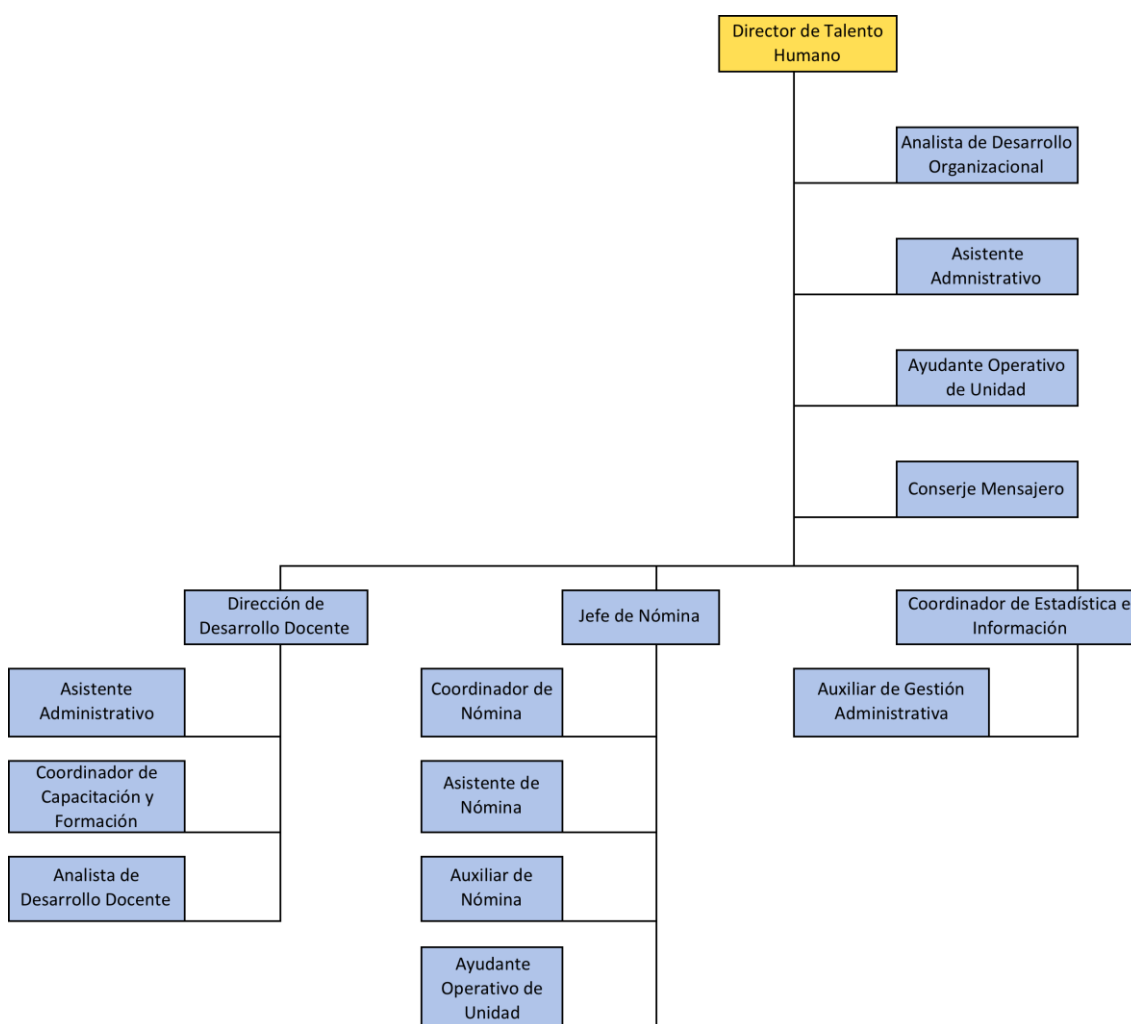


Ilustración 1. Organigrama de la Dirección de Talento Humano 2018-2019
Fuente: Archivos PUCE. Elaboración propia

Entre los procesos y actividades que realiza la DTH se encuentran los siguientes:

- Tramitar contrataciones de personal docente y administrativo.
- Gestionar procesos de selección para personal administrativo.
- Gestionar requerimientos de licencias con y sin sueldo para personal administrativo y docente.
- Procesar los pedidos de capacitación del personal de la PUCE.
- Controlar y supervisar el cumplimiento de normativas y consecuentemente generar llamados de atención en los casos que se amerite.
- Asesorar a las demás dependencias o áreas de la PUCE en temas relacionas a Talento Humano.
- Generar reportes de información sobre el personal docente y administrativo para entregarlos a entidades de control interno o externo que regularizan a la institución.
- Realizar los ingresos y registros del personal en las plataformas o sistemas de la PUCE.
- Procesar las desvinculaciones de personal administrativo y docente.
- Elaborar las certificaciones de historia laboral del personal administrativo y docente.
- Procesar liquidaciones, roles de pago y demás procesos de Nómina.
- Crear expedientes del personal administrativo y docente.
- Organizar documentos para las carpetas personales o de unidades tanto académicas como administrativas.

De las actividades y los procesos antes mencionados, aquellos que demandan más tiempo son:

- La asesoría a las unidades, por las constantes llamadas, correos o visitas del personal.
- El proceso de contratación de docentes, porque no existe fecha límite para recibir los requerimientos y tanto el registro en las plataformas como la generación de contratos es un trabajo monótono que exige gran cantidad de tiempo para su ejecución; además se requiere de un seguimiento permanente a los docentes para que firmen los contratos y queden debidamente registrados.

2. Marco metodológico

2.1.Pregunta central

¿Cuál es la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE en el año 2019?

2.2.Variables

La variable independiente es la carga de trabajo y la variable dependiente es la satisfacción laboral.

2.3.Objetivos

Objetivo general

Analizar la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE, en el año 2019.

Objetivos específicos

- Identificar los niveles de satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE.
- Determinar la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE.
- Proponer un plan que disminuya los niveles de insatisfacción causados por la carga de trabajo.

2.4.Tipo de investigación

El estudio es Descriptivo porque describe las características de la carga de trabajo que influyen en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE.

2.5.Población y muestra

El presente estudio se realizó con toda la población de la Dirección de Talento Humano, la cual está conformada por 25 personas de diversos cargos y jerarquías. Sin embargo, es importante mencionar que el estudio de riesgos psicosociales con metodología FPsico, la desarrolló una consultora externa y la muestra fue de 50

personas de la Dirección General Administrativa que está conformada por la Dirección de Talento Humano, Dirección de Mantenimiento y Servicios Generales, Oficina de Jubilación Patronal, Dirección de Construcciones, Dirección de Adquisiciones y Dirección de Informática.

2.6.Métodos

Se utilizará el método Cuantitativo y Cualitativo. El método Cuantitativo porque mediante la operacionalización de variables, medición de las mismas y la tabulación de datos mediante análisis estadístico, se busca explicar la incidencia la carga de trabajo en la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano de la PUCE. Para el método Cuantitativo, el análisis de datos será mediante la Estadística, ya que posteriormente a recolectar la información de los cuestionarios, se tabularán los datos obtenidos y con los resultados se plantearán propuestas.

Además, se utilizará el método Cualitativo porque gracias a la subjetividad y al uso de técnicas no estructuradas se puede obtener más información, que una vez analizada, permita proponer ideas que aporten al mejoramiento continuo. Para el método Cualitativo, el análisis de datos será mediante la inducción y el análisis de la información obtenida permitirá tener un panorama más claro de las situaciones a las que queremos presentar propuestas de mejora.

2.7.Instrumentos

El instrumento que se utilizará para medir la satisfacción laboral del personal de la Dirección de Talento Humano será el cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por José Meliá y José Pieró, con el cual ya se han realizado investigaciones anteriores en nuestro país y cuya validez se expone más adelante. Se complementará con FPSICO (INSHT), una herramienta aplicada por una consultora externa para la medición de riesgos psicosociales cuya información se detalla en las próximas líneas. Adicional, se utilizará un cuestionario diseñado por la autora con el fin de obtener información más detallada respecto a las variables de estudio y cubrir el análisis cualitativo del estudio.

2.7.1. Instrumento para medición de riesgos psicosociales (carga de trabajo)

Para medir los riesgos psicosociales se utiliza FPSico que según Moreno y Báez (2010, 89) es el método oficial del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo y para su elaboración fueron consideradas las teorías de estrés, motivación y satisfacción. Según Prieto y Muñiz (2000, citado en Pérez y Nogareda 2012, 5) el instrumento cuenta con un coeficiente de alfa de Cronbach de aproximadamente 0,89 lo que indica una fiabilidad excelente a nivel global.

Según Pérez y Nogareda (2012, 2) el instrumento para la medición de los riesgos psicosociales FPSICO (INSHT) consta de 44 preguntas, algunas de las cuales son múltiples, ascendiendo a 89 ítems.

Los factores que se evalúan son los siguientes:

- Tiempo de trabajo (TT)
- Autonomía (AU)
- Carga de trabajo (CT)
- Demandas psicológicas (DP)
- Variedad/ contenido (VC)
- Participación/Supervisión (PS)
- Interés por el trabajador/ Compensación (ITC)
- Desempeño de rol (DR)
- Relaciones y apoyo social (RAS)

Para el presente estudio se utiliza la carga de trabajo, que según esta metodología es el nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador tiene que hacer frente, considerando la presión de tiempos, cantidad de trabajo y grado de dificultad de la tarea.

Además, se debe tener en cuenta que la carga de trabajo es elevada cuando hay mucha carga (componente cuantitativo) y es difícil (componente cualitativo).

La carga de trabajo es valorada a partir de las siguientes cuestiones:

- **Presión de tiempos**

La presión de tiempos se valora a partir de los tiempos asignados a las tareas (ítem 13), la velocidad que requiere la ejecución del trabajo (ítem 14) y la necesidad de

acelerar el ritmo de trabajo en momentos puntuales (ítem 15).

- **Esfuerzo de atención**

La tarea a realizar requiere cierta atención, la cual está determinada por el tiempo de atención (ítem 16), la intensidad de la atención (ítem 17), la atención a múltiples tareas (ítem 18), las interrupciones (ítem 19), el efecto de las interrupciones (ítem 20) y la previsibilidad de las tareas (ítem 21).

- **Cantidad y dificultad de la tarea**

La cantidad de trabajo que los colaboradores deben resolver diariamente es un elemento esencial de la carga de trabajo, así como la dificultad que implica para el trabajador, el desempeño de las diferentes tareas. El método valora en sus ítems aspectos como la cantidad de trabajo (ítem 22), la dificultad del trabajo (ítem 23), la necesidad de ayuda (ítem 24) y el trabajo fuera del horario habitual (ítem 25).

2.7.2. Instrumento para medición de satisfacción laboral

El instrumento para medir esta variable es el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, desarrollado por José Meliá y José Pieró (1998).

- **Validación de la herramienta de medición**

Según Moreno, Herrera y Gargurevich, (2019) el instrumento cuenta con una validez útil para el presente estudio.

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23, está compuesto por 23 ítems organizados originalmente en cinco factores. Meliá y Peiró (1998), reportaron una estructura factorial de cinco factores que explicaba el 63% de la varianza total y un índice Alfa de Cronbach (.92) y alfas para cada una de las escalas en el rango .76 a .89.

Los cinco factores considerados en este instrumento son: satisfacción con las características del trabajo, siete ítems, $\alpha=.88$; satisfacción con la participación y la autonomía, seis ítems, $\alpha=.88$; satisfacción con la supervisión, tres ítems, $\alpha=.91$; satisfacción con las condiciones físicas, cuatro ítems, $\alpha=.83$ y satisfacción con el cumplimiento de normas, dos ítems, $\alpha=.82$. (Moreno, Herrera y Gargurevich 2019, 121)

Las posibles respuestas están en una escala Likert de cinco puntos cuyos extremos son 1= muy insatisfecho hasta 5=muy satisfecho.

2.7.3. Instrumento para medición de carga de trabajo y satisfacción laboral

El instrumento para medir las variables carga de trabajo y satisfacción laboral es un cuestionario diseñado por la autora de esta investigación, revisado por un docente de

la PUCE y validado por el tutor de este trabajo Mtr. Oscar Olano, el cual presenta características cualitativas y consta de diez preguntas que fueron desarrolladas a partir del análisis de los resultados obtenidos del cuestionario de satisfacción laboral S20/23. El fin con el que se lo realizó es obtener información más detallada de la percepción de los colaboradores respecto a las dos variables de estudio y conocer la relación e incidencia entre ellas.

Capítulo tercero

Levantamiento y análisis de datos

1. Resultados

1.1. Resultados de la medición y análisis de riesgos psicosociales (carga de trabajo)

En el año 2018 QES Consultores S.A., mediante una consultoría externa aplicó la herramienta FPsico a una muestra de 50 personas de la Dirección General Administrativa que está conformada por la Dirección de Talento Humano, Dirección de Mantenimiento y Servicios Generales, Oficina de Jubilación Patronal, Dirección de Construcciones, Dirección de Adquisiciones y Dirección de Informática; obteniendo como resultado en la dimensión Carga de trabajo, que del total de la muestra, el 24,7% presenta un riesgo muy elevado, el 5,3% presenta un riesgo elevado, el 18% lo percibe como mejorable y el 52% como adecuado. La interpretación de los resultados obtenidos de todas las dimensiones de la herramienta, se presentan a continuación donde se pueden observar los porcentajes anteriormente mencionados.

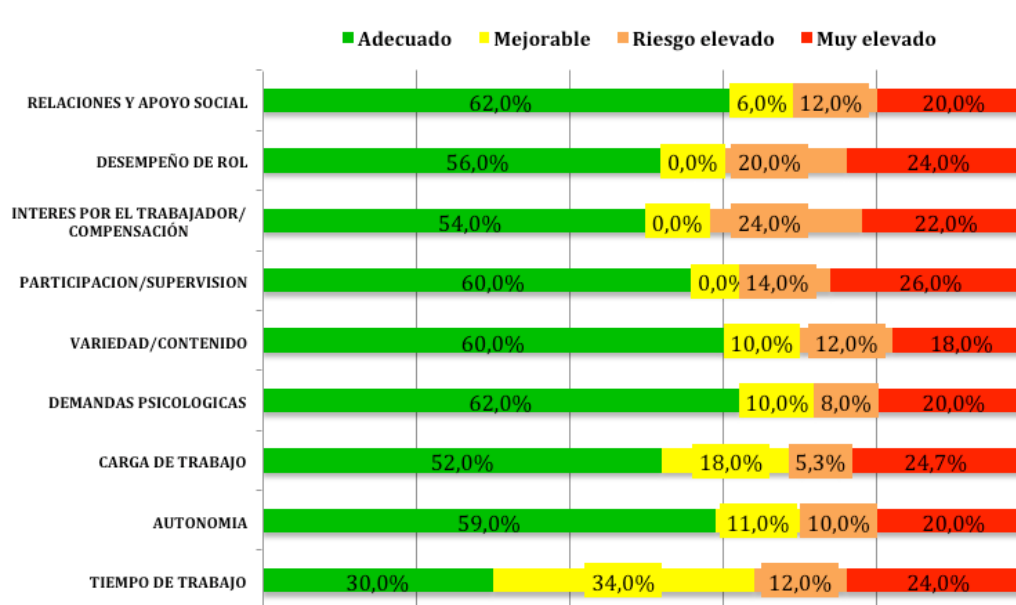


Ilustración 2. Resultados generales de factores medidos por FPsico

Fuente: Informe técnico de mediciones psicosociales. QES Consultores S.A. Elaboración propia

Una vez examinada la información general se procede a revisar los resultados obtenidos en cada uno de los sub-factores que conforman la dimensión carga de trabajo,

los cuales son: presiones de tiempo, esfuerzo de atención, cantidad y dificultad de la tarea.

a) Presiones de tiempo

NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE	RIESGO
15	30,0%	Muy elevado
0	0,0%	Elevado
13	26,0%	Mejorable
22	44,0%	Adecuado
Total 50	Total 100%	

Ilustración 3. Resultados de presiones de tiempo

Fuente: Informe técnico de mediciones psicosociales. QES Consultores S.A. Elaboración propia

En la ilustración se puede observar que de los 50 colaboradores que conforman la muestra de la Dirección General Administrativa- DGAd de la que es parte la Dirección de Talento Humano, un 44% de los colaboradores percibe este sub-factor como adecuado, un 30% lo considera muy elevado y el 26% restante como mejorable.

Si bien las funciones de las diferentes Direcciones que conforman la DGAd varían entorno a los objetivos de su área, todas ellas se enmarcan en el trabajo con el personal administrativo de la Institución; por lo cual, la sumatoria de muy elevado y mejorable da la pauta para implementar planes que reduzcan el riesgo en este sub-factor, que se valora a partir del tiempo asignado a una tarea, la velocidad requerida para la ejecución del trabajo y la necesidad de que en momentos específicos se deba acelerar el ritmo de trabajo.

b) Esfuerzo de Atención

NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE	RIESGO
13	26,0%	Muy elevado
1	2,0%	Elevado
5	10,0%	Mejorable
31	62,0%	Adecuado
Total 50	Total 100%	

Ilustración 4. Resultados de esfuerzo de atención

Fuente: Informe técnico de mediciones psicosociales. QES Consultores S.A. Elaboración propia

Según la ilustración presentada, de los 50 colaboradores que conforman la muestra de la Dirección General Administrativa- DGAd de la que es parte la Dirección de Talento Humano, el 62% de los colaboradores considera este sub-factor como adecuado, el 26% como muy elevado, el 2% lo considera elevado y el 10% lo marca como mejorable.

Por lo tanto, se considera que el tiempo e intensidad de la atención, la atención a varias tareas, las interrupciones y sus consecuencias, así como la previsibilidad de las tareas, que son los aspectos evaluados en este sub-factor, requieren de acciones de mejora para reducir los porcentajes que marcan un riesgo mejorable, elevado y muy elevado porque a pesar de que las funciones de las diferentes Direcciones que conforman la DGAd varían entorno a los objetivos de su área, todas ellas se enmarcan en el trabajo con el personal administrativo de la Institución.

c) Cantidad y dificultad de la Tarea

NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE	RIESGO
9	18,0%	Muy elevado
7	14,0%	Elevado
9	18,0%	Mejorable
25	50,0%	Adecuado
Total 50	Total 100%	

Ilustración 5. Resultados de cantidad y dificultad de la tarea

Fuente: Informe técnico de mediciones psicosociales. QES Consultores S.A. Elaboración propia

En el cuadro se puede observar que, de los 50 colaboradores que conforman la muestra de la Dirección General Administrativa- DGAd de la que es parte la Dirección de Talento Humano, un 50% de los colaboradores considera este sub-factor como adecuado, un 18% como muy elevado, un 14% como elevado, y un 18% como mejorable.

Aunque las funciones de las diferentes Direcciones que conforman la DGAd varían entorno a los objetivos de su área, todas ellas se enmarcan en el trabajo con el personal administrativo de la Institución; por lo tanto, al sumar los valores menores, se equiparan los porcentajes de conformidad e inconformidad, lo cual amerita acciones de corrección porque se entendería que aspectos como la cantidad y dificultad del trabajo, la necesidad de ayuda y el trabajo fuera del horario habitual, están incomodando al personal.

1.2.Resultados de la medición y análisis de satisfacción laboral

Durante los meses de agosto y septiembre de 2019 se remitió mediante correo electrónico, la Escala de Satisfacción Laboral S20/23 a todo el personal de la Dirección de Talento Humano que está conformado por 25 personas.

El cuestionario fue enviado a través de la aplicación Google Forms, como se evidencia en el *Anexo 1*, lo cual ayudó a mantener la confidencialidad y anonimato de los encuestados.

A continuación, se muestran las respuestas a cada pregunta del instrumento mediante gráficos para una mejor comprensión y análisis:

a) La ventilación

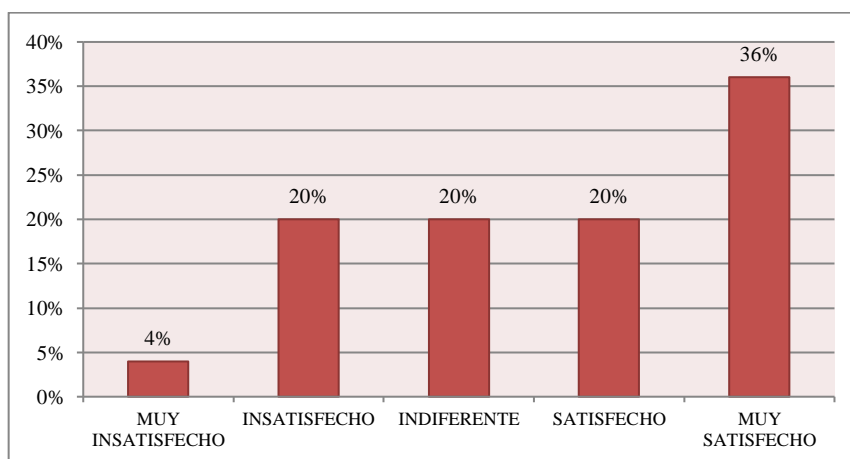


Ilustración 6. Resultados de satisfacción respecto a la ventilación
Fuente y elaboración propias

Conforme al gráfico correspondiente a la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la ventilación se puede evidenciar que el 36% de los encuestados se encuentran muy satisfechos, mientras que las opciones de satisfecho, indiferente e insatisfecho reflejan un porcentaje de 20% respectivamente y el 4% restante se muestra muy insatisfecho. Analizando los resultados podemos evidenciar que, si bien el 56% se muestra conforme, el 24% denota inconformidad y existe un porcentaje significativo de indiferencia (20%), el mismo que deberá analizarse para conocer las razones que llevan a los colaboradores a optar por esa respuesta. Por consecuencia, es una condición que requiere de acciones de mejora, puesto que la ventilación del lugar de trabajo influye en el bienestar del colaborador y por consiguiente en su desempeño.

b) La iluminación

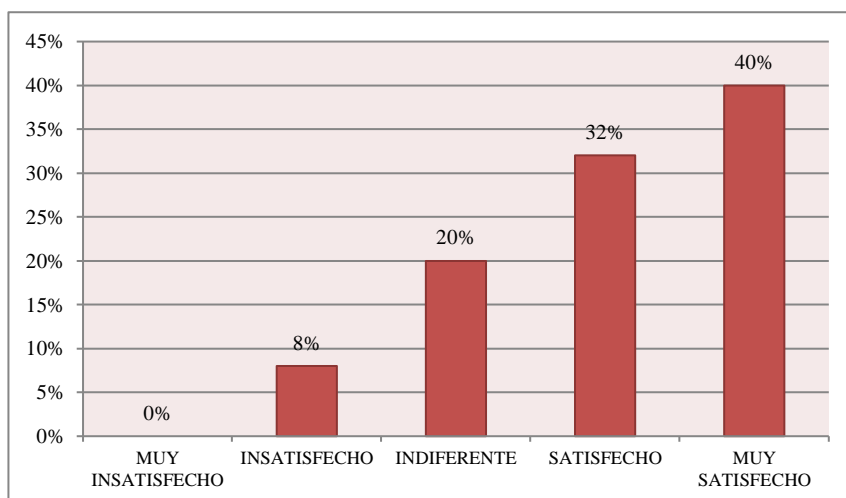


Ilustración 7. Resultados de satisfacción respecto a la iluminación
Fuente y elaboración propias

Como se muestra en el gráfico, el 40% del personal encuestado está muy satisfecho, el 32% satisfecho, el 20% indiferente, el 8% insatisfecho y el 0% muy insatisfecho. Analizando los resultados se evidencia que el 72% de los encuestados se muestran conformes con la iluminación en contraste con el 28% que manifiestan insatisfacción y con el 20% de indiferente. Por lo tanto, esta condición no amerita una intervención emergente.

c) El entorno físico y el espacio del que dispone

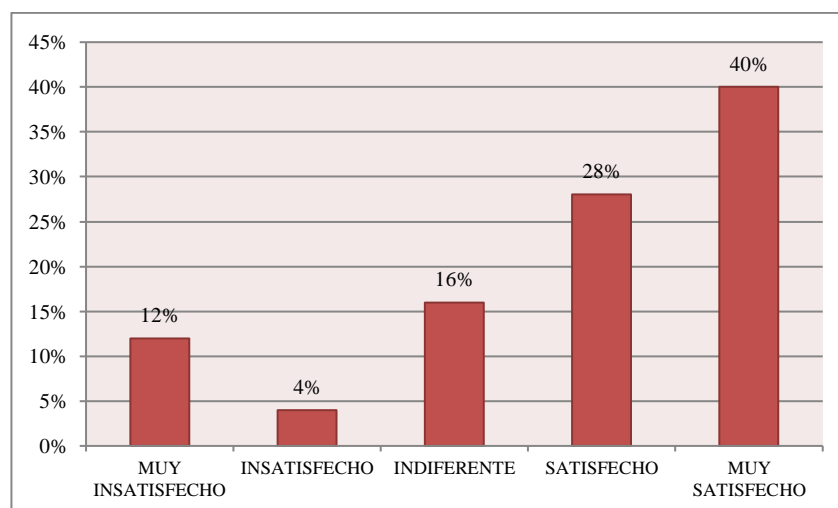


Ilustración 8. Resultados de satisfacción respecto al entorno físico y el espacio del que dispone
Fuente y elaboración propias

Según el gráfico presentado, el 40% está muy satisfecho, el 28% satisfecho, el 16% indiferente, el 4% insatisfecho y el 12% muy insatisfecho. Al analizar los resultados hace visible que el 68% del personal encuestado se muestra conforme con

esta condición mientras que quienes no lo están constituyen el 16% al igual que quienes se muestran indiferentes ante ella. Por lo tanto, esta condición no amerita una intervención inmediata.

d) La limpieza, higiene y salubridad

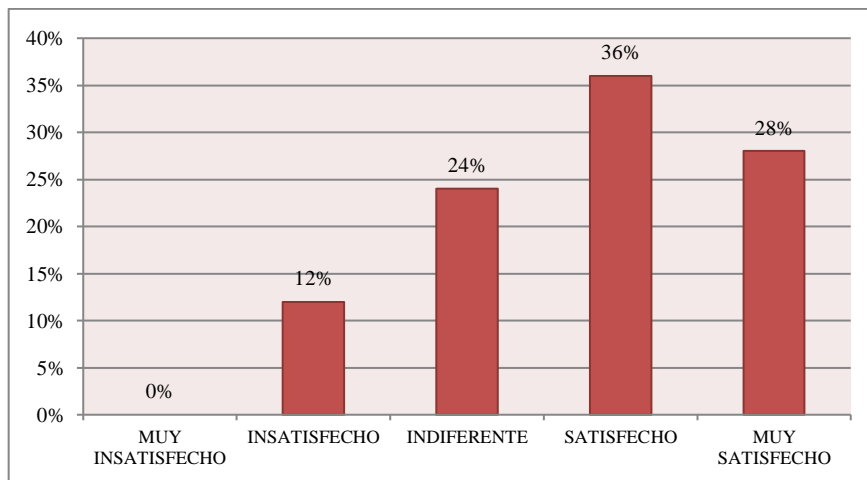


Ilustración 9. Resultados de satisfacción respecto a la limpieza, higiene y salubridad
Fuente y elaboración propias

Con base en el gráfico se puede identificar que el 28% se muestra muy satisfecho, el 36% satisfecho, el 24% indiferente, el 12% insatisfecho y el 0% muy insatisfecho. Analizando los resultados se evidencia que el 64% de la población encuestada se muestra conforme con estos aspectos y que en comparación con el 12% de insatisfacción, es un porcentaje significativo, por lo que no requiere de intervención rápida. Pero no se debe dejar de lado el 24% que marca indiferencia y que se debería indagar para conocer las razones que motivan al personal a optar por esta respuesta.

e) La temperatura

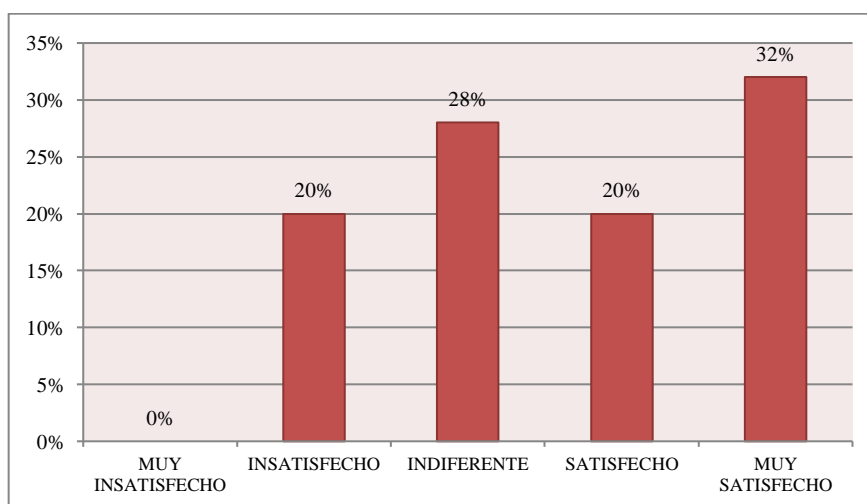


Ilustración 10. Resultados de satisfacción respecto a la temperatura
Fuente y elaboración propias

Conforme al gráfico se puede evidenciar que el 32% de los encuestados se encuentra muy satisfecho, el 20% satisfecho, el 28% indiferente, el 20% insatisfecho y el 0% muy insatisfecho. Una vez analizados los resultados podemos identificar que el 52% de encuestados se muestra conforme con esta condición en contraste con el 20% que no lo está, además del 28% que marca indiferente. Por lo tanto, este aspecto demanda acciones de mejora, puesto que la temperatura a la que está expuesto un colaborador durante su jornada de trabajo influye en el desempeño diario y ejecución de actividades laborales.

f) El grado en que su institución cumple con normas y leyes de trabajo

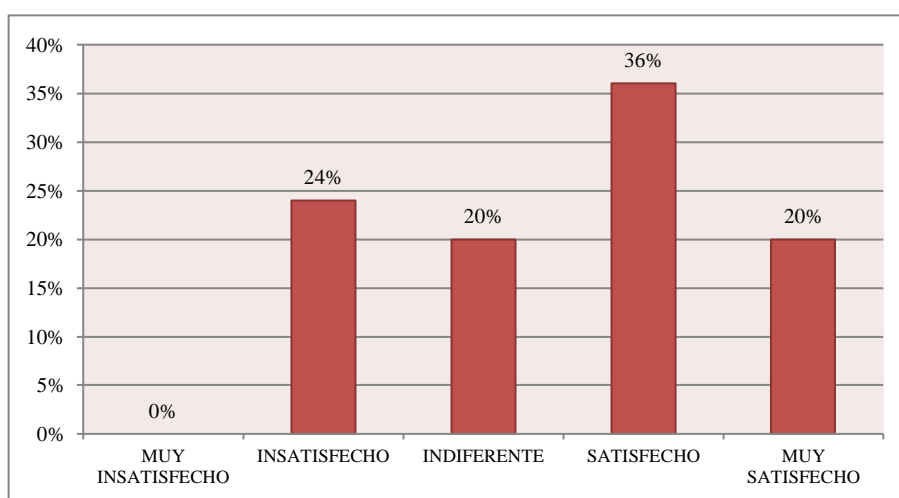


Ilustración 11. Resultados de satisfacción respecto al grado en que su institución cumple con normas y leyes de trabajo

Fuente y elaboración propias

Como se muestra en el gráfico el 20% del personal encuestado se encuentra muy satisfecho, el 36% satisfecho, el 20% indiferente, el 24% insatisfecho y el 0% muy insatisfecho. Analizando los resultados podemos evidenciar que el 56% de población está conforme con el ítem mencionado, mientras que el 24% muestra inconformidad. Por lo tanto, esta condición no amerita acciones inmediatas, pero sí una indagación en el porcentaje de indiferencia (20%), con el fin de conocer las razones por las cuales el personal opta por esta respuesta.

g) La forma en cómo se negocia en su institución sobre aspectos legales y laborales

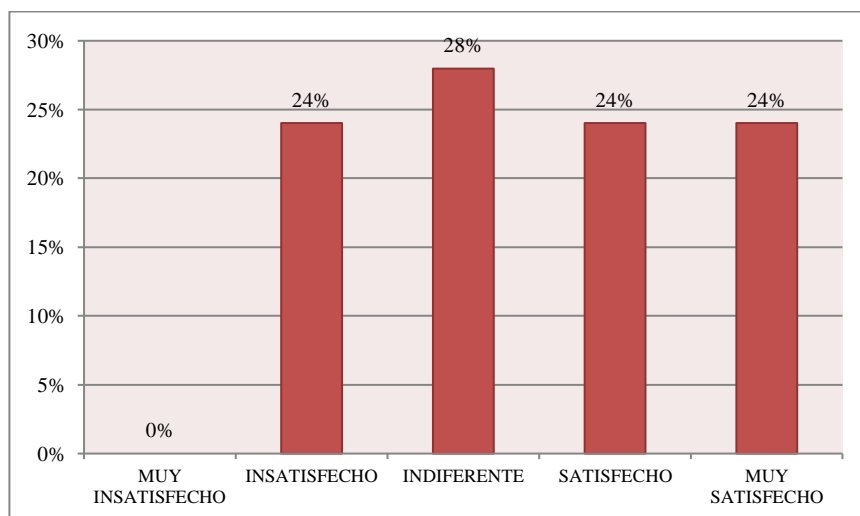


Ilustración 12. Resultados de satisfacción respecto a la forma en cómo se negocia en su institución sobre aspectos legales y laborales

Fuente y elaboración propias

Según el gráfico se evidencia que el porcentaje de encuestados que se encuentran muy satisfechos, satisfechos, e insatisfechos, es del 24% para cada una de estas opciones de respuesta y que el 28% que es el porcentaje mayor, marcó como indiferente su respuesta. Al analizar los resultados se hace evidente que el 48% del personal está conforme con lo mencionado en la pregunta y duplica el porcentaje de personas que no lo están (24%); pero lo más evidente es el porcentaje de colaboradores que marcaron la respuesta de indiferente y que al ser un alto valor amerita que se indague más sobre el tema para conocer las razones por las cuales las personas decidieron escoger esa respuesta. Por lo tanto, esta condición necesita una intervención, porque la forma en cómo se negocia en una institución sobre aspectos legales y laborales, le brinda al colaborador la confianza y seguridad en su lugar de trabajo.

h) Su participación en las decisiones de su unidad o sección

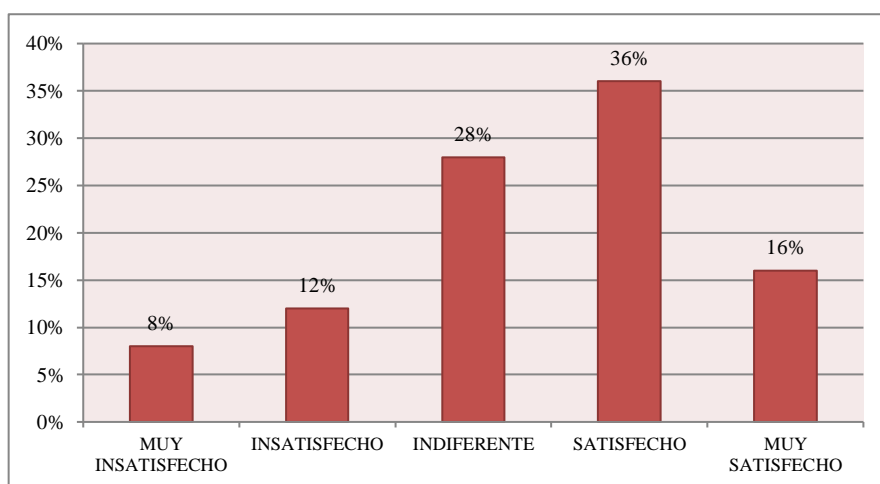


Ilustración 13. Resultados de satisfacción respecto a su participación en las decisiones de su unidad o sección

Fuente y elaboración propias

Con base en el gráfico se puede evidenciar que el 16% de encuestados se encuentra muy satisfecho, el 36% satisfecho, el 28% indiferente, el 12% insatisfecho y el 8% muy insatisfecho. Analizando los resultados se puede identificar que el 52% del personal está conforme con esta situación en comparación con el 20% que no lo está; además, el 28% de indiferencia es un porcentaje que se debería indagar con el fin de conocer las razones por las cuales los colaboradores optaron por esa respuesta. Por lo tanto, se debe actuar en este ítem ya que cada colaborador como parte del departamento, puede aportar con puntos de vista diferentes que estén orientados a tomar decisiones en beneficio de toda el área.

i) Su participación en las decisiones en su grupo de trabajo

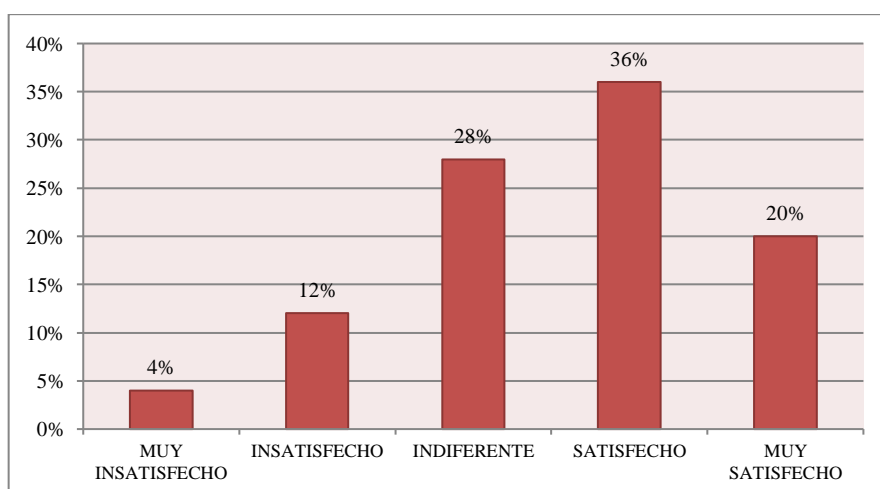


Ilustración 14. Resultados de satisfacción respecto a su participación en las decisiones en su grupo de trabajo

Fuente y elaboración propias

Como se muestra en el gráfico el 20% de personal encuestado se encuentra muy satisfecho, el 36% satisfecho, el 28% indiferente, el 12% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho. Una vez analizados los resultados se puede notar que el 56% de personas está conforme con esta condición, mientras que el 16% muestra inconformidad con la misma; adicional, se encuentra el 28% de indiferencia que se debería indagar para saber cuales son las razones por las que el personal decide responder con esta opción. En consecuencia, este es un ítem que requiere de acciones de mejora debido a que la participación y opinión de cada miembro del grupo de trabajo es valiosa y permite que el grupo como tal, se fortalezca y obtenga buenos resultados.

j) La igualdad y justicia de trato que recibe de su institución

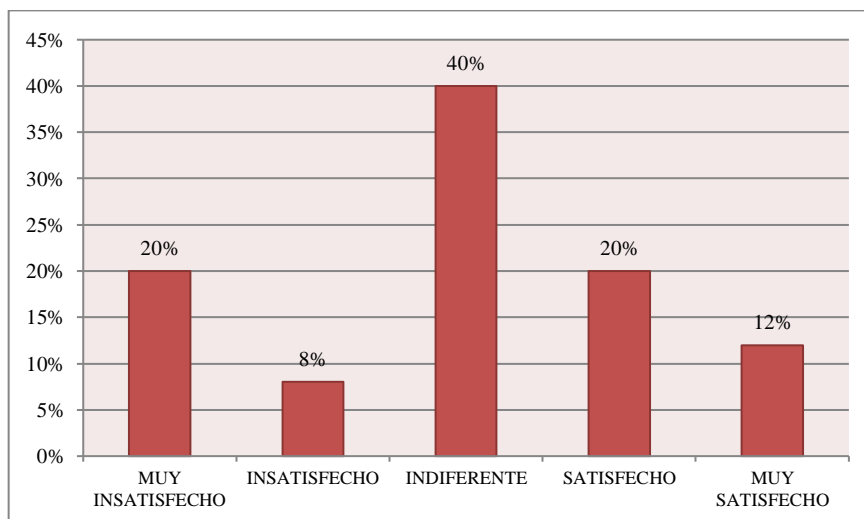


Ilustración 15. Resultados de satisfacción respecto a la igualdad y justicia de trato que recibe de su institución

Fuente y elaboración propias

Conforme el gráfico se evidencia que el 12% de encuestados se encuentra muy satisfecho, el 20% satisfecho y con el mismo porcentaje en muy insatisfecho, el 40% indiferente y el 8% insatisfecho. Al analizar los resultados se identifica que tan solo el 32% de los colaboradores está conforme con las condiciones mencionadas en la pregunta y el 28% no lo está. El porcentaje que más llama la atención es el 40% de indiferencia que debería indagarse para saber las razones que motivan a las personas a responder de esta manera pues es un valor alarmante. Por todo lo antes expuesto, estas condiciones requieren de acciones urgentes porque la igualdad y justicia sirven de base para que los colaboradores de una institución generen lealtad y compromiso con la misma.

k) La capacidad para decidir autónomamente aspectos de su trabajo

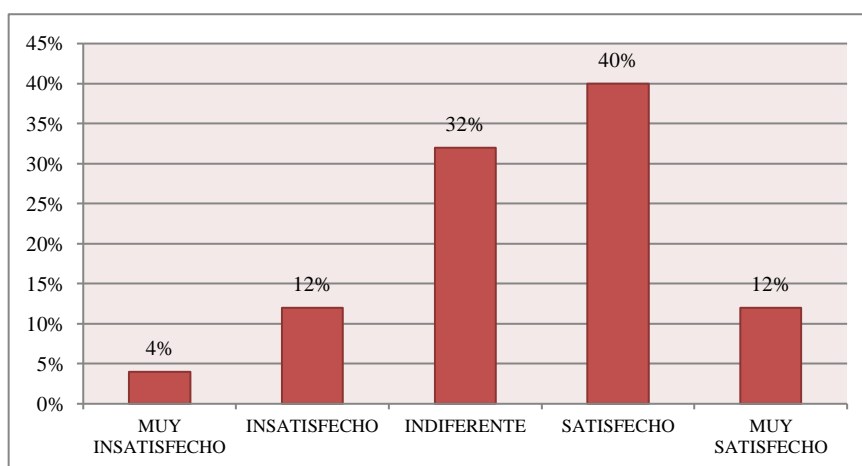


Ilustración 16. Resultados de satisfacción respecto a la capacidad para decidir autónomamente aspectos de su trabajo
Elaboración propia

Como se evidencia en el gráfico el 12% del personal se encuentra muy satisfecho al igual que en la opción de insatisfecho que cuenta con el mismo porcentaje, el 40% satisfecho, el 32% indiferente y el 4% muy insatisfecho. Analizando los resultados se hace notorio que el 52% de encuestados está conforme con esta condición en contraste con el 16% que no lo está; y, el 32% de personal marca como indiferente, lo cual se debería indagar para identificar las razones por las que el personal escogió esa opción de respuesta. Por lo tanto, es una condición que requiere de intervención considerando que la autonomía dentro del trabajo brinda al colaborador la libertad para decidir sobre los procesos que desarrolla y las actividades que ejecuta, con el fin de cumplir con su trabajo adecuadamente.

l) La proximidad y la frecuencia con la que es supervisado

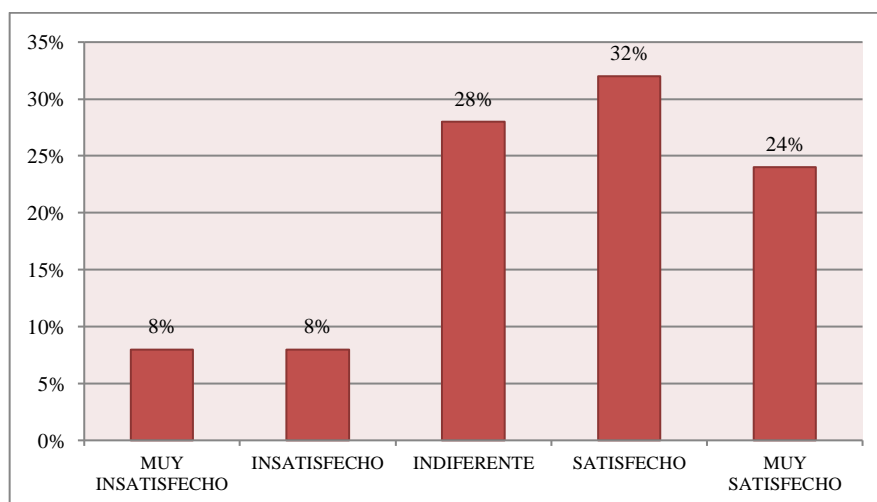


Ilustración 17. Resultados de satisfacción respecto a la proximidad y la frecuencia con la que es supervisado
Fuente y elaboración propias

Según el gráfico el 24% de encuestados se encuentra muy satisfecho, el 32% satisfecho, el 28% indiferente y tanto la opción de insatisfecho como muy insatisfecho presentan un 8% respectivamente. Una vez analizados los resultados se identifica que un 56% de colaboradores está conforme con las condiciones presentadas en el ítem mientras que el 16% se muestra inconforme y el 28% marca como indiferente, por lo cual se debe indagar para determinar las razones que motivan a las personas a optar por dicha respuesta. Ante lo mencionado, se debe actuar al respecto de este ítem, ya que la supervisión que un colaborador recibe, le sirve de guía para el desarrollo de sus funciones; pero la proximidad y frecuencia con la que es supervisado determinará los resultados buenos o malos que se obtengan.

m) La supervisión que ejercen sobre usted

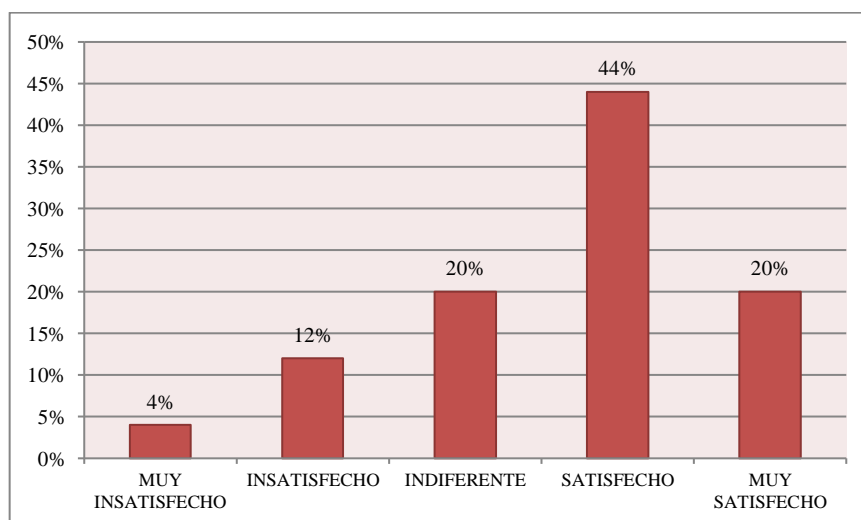


Ilustración 18. Resultados de satisfacción respecto a la supervisión que ejercen sobre usted
Fuente y elaboración propias

Con base en el gráfico se evidencia que el 20% de colaboradores encuestados se encuentra muy satisfecho, el 44% satisfecho, el 20% indiferente, el 12% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho. Analizando los resultados se puede identificar que el 64% de personal se siente conforme con la condición presentada en el ítem y que el 16% por el contrario, no lo está. En cuanto al 20% de indiferencia, es un porcentaje que se debería indagar más para conocer las razones que llevan a los colaboradores a optar por esa respuesta. Por lo tanto, es una condición que no amerita una intervención.

n) Las relaciones personales con su jefe

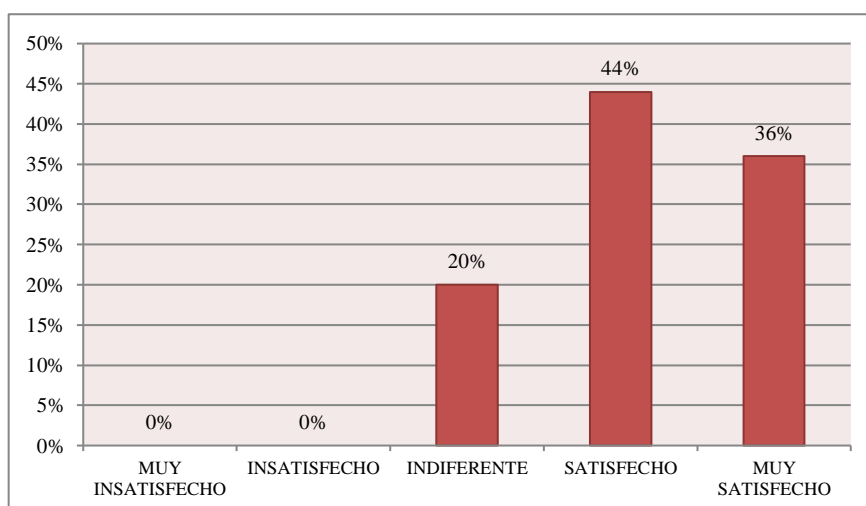


Ilustración 19. Resultados de satisfacción respecto a las relaciones personales con su jefe
Fuente y elaboración propias

Conforme el gráfico presentado se hace notorio que el 36% del personal está muy satisfecho, el 44% satisfecho, el 20% indiferente y que tanto la opción de insatisfecho como muy insatisfecho presenta un 0%. Al analizar estos resultados se puede determinar que el 80% de colaboradores se encuentra conforme con esta condición frente a un 0% que no lo está, lo cual marca una diferencia significativa que hace evidente que este es un ítem que no requiere de acciones. Sin embargo, se considera que el 20% de indiferencia se debería indagar para saber las razones por las cuales los encuestados seleccionaron esa respuesta.

o) La forma en cómo su jefe juzga su desempeño

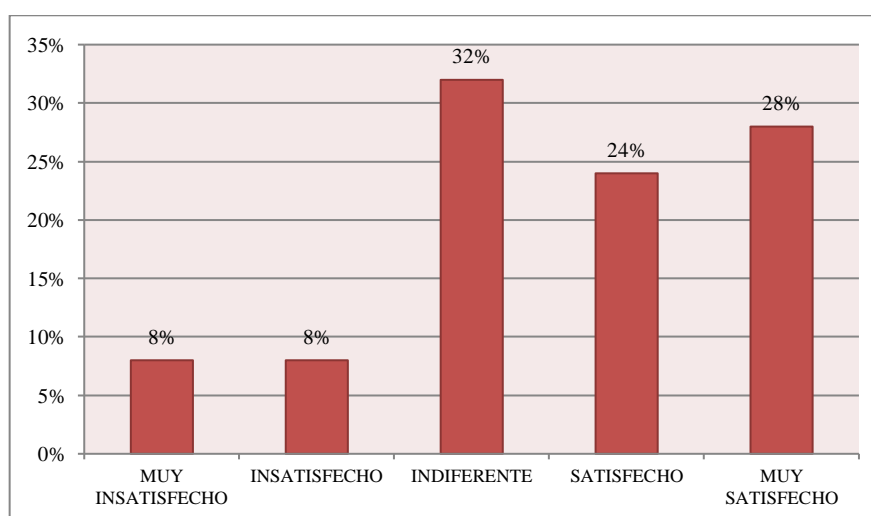


Ilustración 20. Resultados de satisfacción respecto a la forma en cómo su jefe juzga su desempeño
Fuente y elaboración propias

Como se muestra en el gráfico, el 28% de encuestados se encuentra muy satisfecho, el 24% satisfecho, el 32% indiferente y en las opciones de insatisfecho y muy insatisfecho existe un 8% para cada una de ellas. Una vez analizados los resultados se evidencia que el 52% del personal está conforme con esta condición frente al 16% que muestra inconformidad. Pero lo más notorio es que existe un 32% de colaboradores que se muestran indiferentes y esto se debería indagar para saber cuáles son las razones por las que el personal opta por esta respuesta. Ante lo expuesto, este ítem requiere de acciones de mejora destinadas a reducir la indiferencia, porque la forma cómo un jefe juzga el desempeño de cada miembro de su equipo de trabajo marca una pauta del trato que el colaborador recibe de su superior, tanto en el transcurso de una jornada laboral como en el desarrollo de una actividad específica.

p) El apoyo que recibe de su jefe

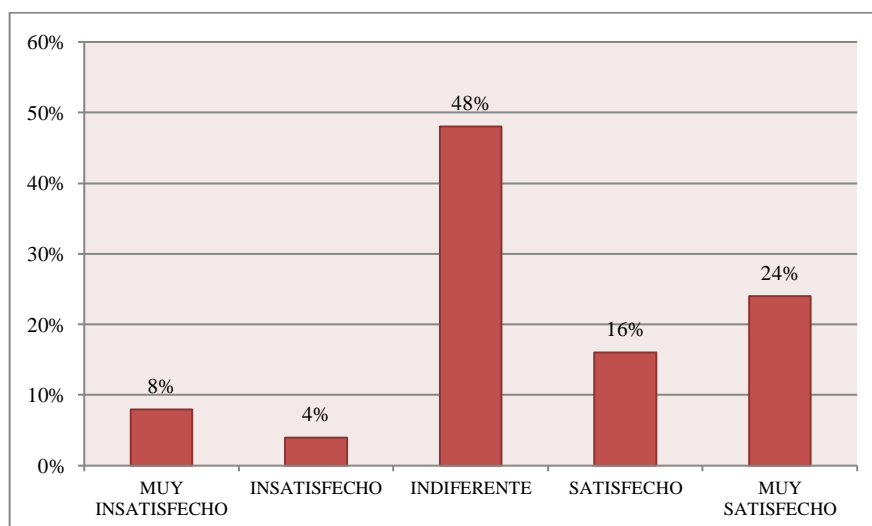


Ilustración 21. Resultados de satisfacción respecto al apoyo que recibe de su jefe
Fuente y elaboración propias

Según el gráfico es evidente que el 24% de personas encuestadas se encuentra muy satisfecho, el 16% satisfecho, el 48% indiferente, el 4% insatisfecho y el 8% muy insatisfecho. Analizando los resultados obtenidos se puede notar que el 40% se muestra conforme con esta condición, en comparación con el 12% que no lo está; pero lo realmente alarmante es el 48% de encuestados que marca como indiferencia, lo cual se debería examinar para determinar las razones por las que el personal optó por esta respuesta. Con todo lo mencionado, esta condición amerita intervención, debido a que el apoyo de un jefe para su colaborar es útil dentro de su gestión y le brinda confianza para ejecutar su trabajo.

q) Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca

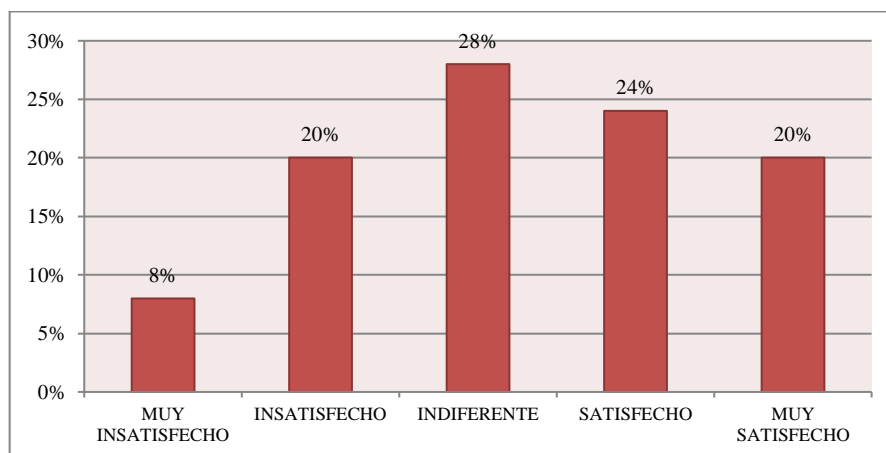


Ilustración 22. Resultados de satisfacción respecto a las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca

Fuente y elaboración propias

Con base en el gráfico se puede evidenciar que el 20% de colaboradores se encuentra muy satisfecho, el 24% satisfecho, el 28% indiferente, el 20% insatisfecho y el 8% muy insatisfecho. Al analizar los resultados se identifica que el 44% está conforme con la condición presentada en la pregunta, mientras que el 28% no lo está y el 28% restante marca como indiferente, lo cual se debería indagar para conocer las razones para que el personal haya escogido esa opción. Consecuentemente, esta es una condición que necesita de acciones de mejora, pues si un colaborador percibe que en su trabajo diario puede hacer cosas en las que se destaca va a sentir mayor compromiso con la institución.

r) La oportunidad que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

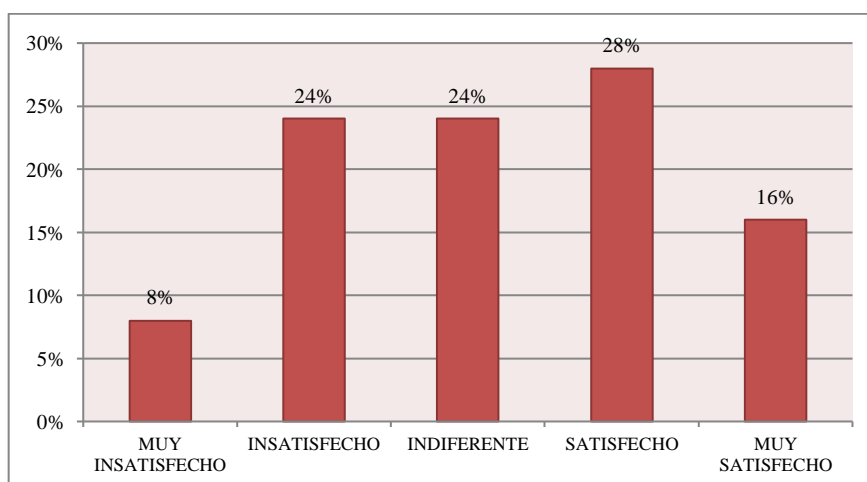


Ilustración 23. Resultados de satisfacción respecto a la oportunidad que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Fuente y elaboración propias

Conforme al gráfico es notorio que el 16% del personal encuestado se encuentra muy satisfecho, el 28% satisfecho, el 24% indiferente al igual que insatisfecho que tiene el mismo porcentaje y el 8% muy insatisfecho. Una vez analizados los resultados es evidente que el 44% de colaboradores está conforme con esta condición expuesta en el ítem y que el 32% no lo está, lo cual es una pequeña diferencia en cuanto a porcentajes, adicional de quienes marcaron indiferencia, cuyo porcentaje del 24% se debería indagar para conocer las causas que motivan a las personas a responder de esta manera. Ante los resultados, esta es una condición que requiere acciones de mejora para reducir la indiferencia, puesto que, si un trabajador tiene la oportunidad de desempeñar su trabajo basándose en las cosas que le gustan, sentirá mayor satisfacción.

s) Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo

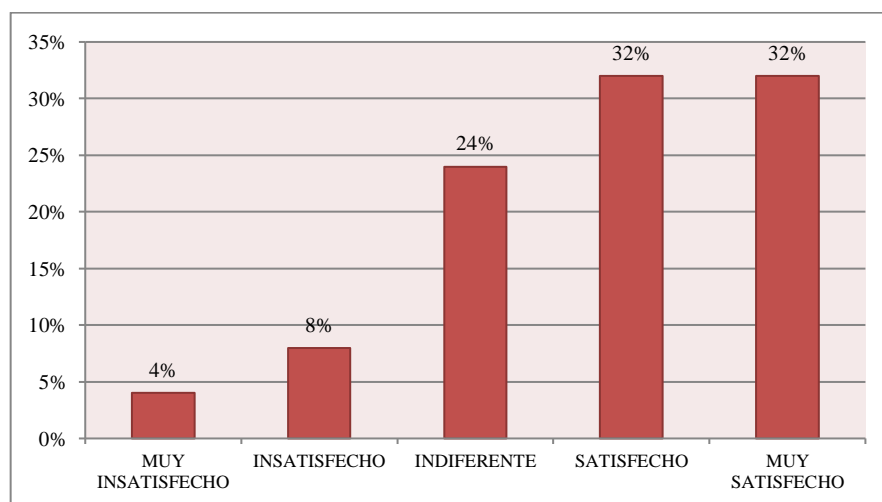


Ilustración 24. Resultados de las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo
Fuente y elaboración propias

Como se evidencia en el gráfico, para la opción de muy satisfecho y para satisfecho el porcentaje es de 32% respectivamente, seguido del 24% como indiferente, el 8% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho. Analizando los resultados se puede identificar que el 64% del personal encuestado se siente conforme con lo mencionado en el ítem en contraste con el 12% que se muestra inconforme; por lo cual, es una condición que no amerita intervención inmediata. Sin embargo, no se debe dejar de lado el 24% que marca como indiferencia ya que, si se indaga, se podría conocer las razones por las cuales las personas eligen esa respuesta respecto a la satisfacción que le produce el trabajo que realiza.

t) Los objetivos y metas de trabajo que debe alcanzar

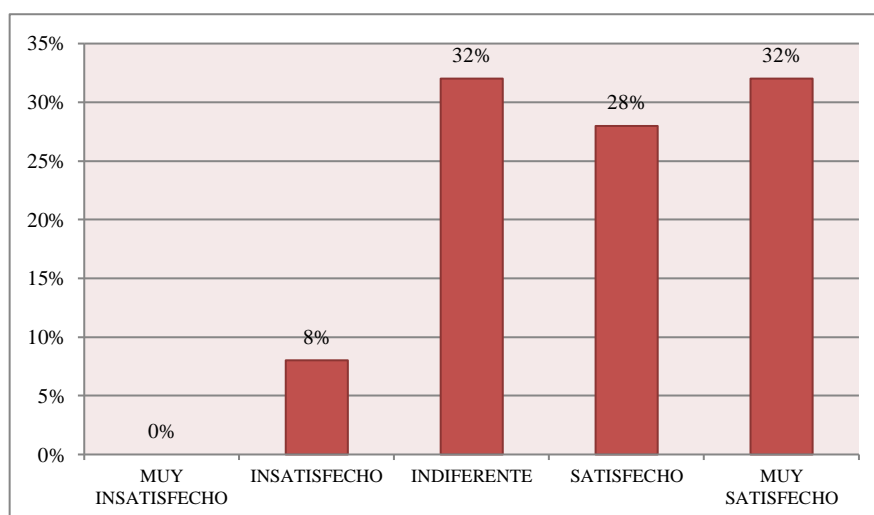


Ilustración 25. Resultados de satisfacción respecto a los objetivos y metas de trabajo que debe alcanzar

Fuente y elaboración propias

Según el gráfico presentado, el 32% de personas encuestadas está muy satisfecho, el 28% satisfecho, el 32% indiferente, el 8% insatisfecho y el 0% muy insatisfecho. Al analizar los resultados se evidencia que el 60% muestra que está conforme con estas condiciones mientras que el 8% no lo está, pero algo que no se puede omitir es el 32% de indiferente, pues si se indaga se puede conocer los motivos por los cuales las personas respondieron de esa manera. Por tal razón, es un aspecto que se debería atender con acciones de mejora, pues los objetivos y metas de trabajo guían al colaborador a saber qué es lo que debe cumplir y hasta dónde se espera que llegue.

u) Las oportunidades de promoción que tiene

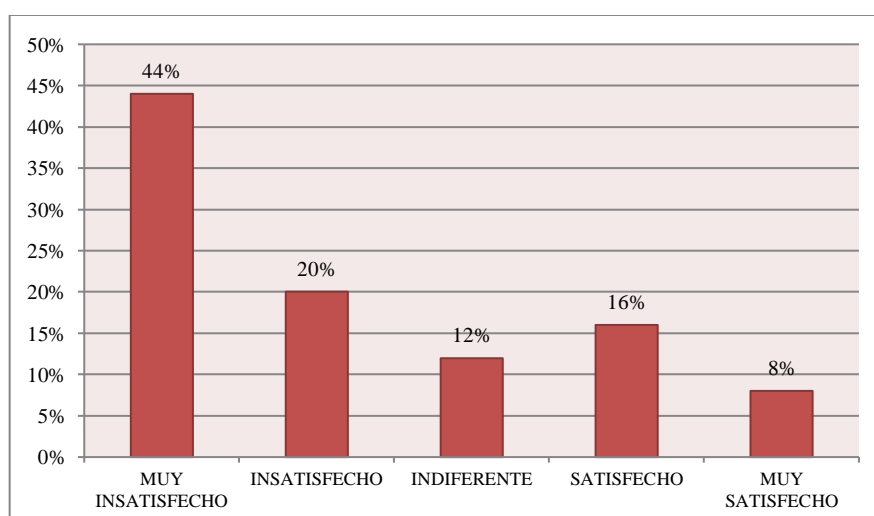


Ilustración 26. Resultados de satisfacción respecto a las oportunidades de promoción que tiene

Fuente y elaboración propias

Con base en el gráfico expuesto, se hace notorio que el 8% de encuestados se encuentra muy satisfecho, el 16% satisfecho, el 12% indiferente, el 20% insatisfecho y el 44% muy insatisfecho. Una vez analizados estos resultados se puede identificar que tan sólo el 24% se muestra conforme con la situación propuesta en el ítem en comparación con el 64%, incluso considerando el 12% de indiferente; la diferencia es significativa y por lo tanto requiere de intervención urgente, pues con estos resultados se nota que las oportunidades de promoción son muy pocas y eso provoca que las personas se sientan insatisfechas al ver que no tienen posibilidades de crecimiento o desarrollo profesional.

v) Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución

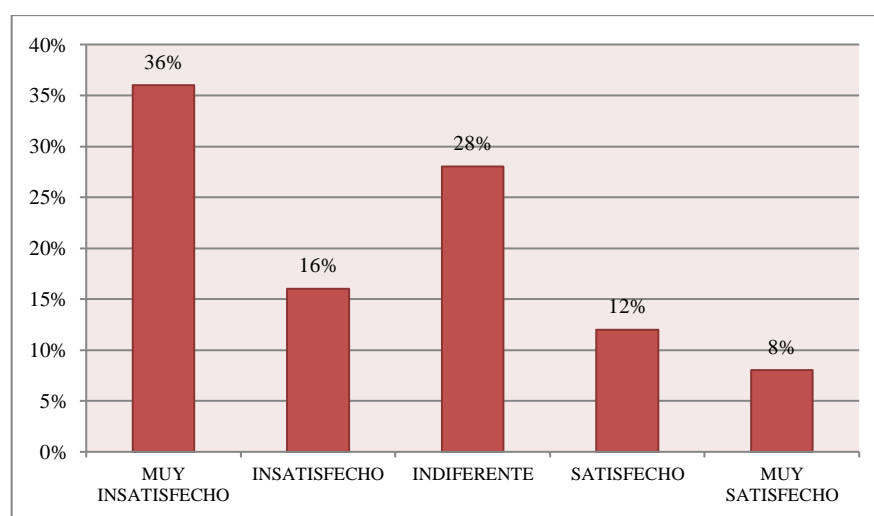


Ilustración 27. Resultados de satisfacción respecto a las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución

Fuente y elaboración propias

Conforme el gráfico, se puede evidenciar que el 8% de personal encuestado se encuentra muy satisfecho, el 12% satisfecho, el 28% indiferente, el 16% insatisfecho y el 36% muy insatisfecho. Analizando estos resultados se puede identificar que el 24% de personas se muestran conformes frente a esta situación mientras que el 52% no tiene la misma percepción. Además, el porcentaje de indiferencia es significativo en referencia con el porcentaje de muy insatisfecho, por lo cual se debería indagar las razones que llevan a que los colaboradores opten por esta respuesta. Por lo tanto, esta condición requiere de acciones correctivas que vayan en función de brindar oportunidades de capacitación al personal, ya que, en base a la información que van adquiriendo en las capacitaciones pueden desarrollar de mejor manera su trabajo diario.

w) El salario que usted recibe

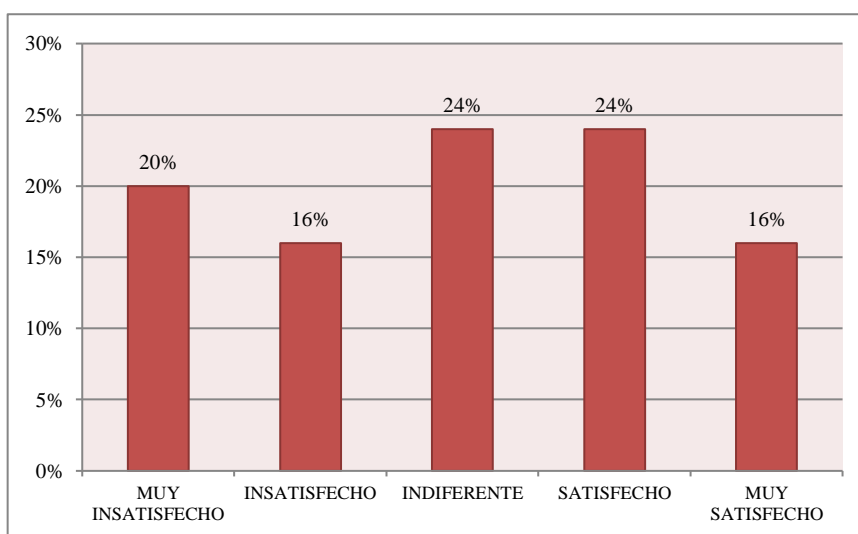


Ilustración 28. Resultados de satisfacción respecto al salario que usted recibe
Fuente y elaboración propias

Como se evidencia en el gráfico, el 16% de colaboradores encuestados se encuentra muy satisfecho, tanto en la opción de satisfecho como en indiferente existe un porcentaje de 24% para cada una, el 16% marca como insatisfecho y el 20% muy insatisfecho. Al analizar los resultados se puede notar que el 40% está conforme con esta condición que en comparación con el 36% que no está conforme, no presenta una diferencia significativa, además el 24% de indiferencia debería indagarse para conocer los motivos por los que las personas marcan esta respuesta. En base al análisis, esta condición requiere de atención, pues si un colaborador no se siente satisfecho con el salario que recibe, su desempeño se verá afectado debido a la percepción de que no está recibiendo la recompensa justa por el esfuerzo entregado.

1.3.Resultados cualitativos de carga de trabajo y satisfacción laboral

En el mes de diciembre de 2019 se remitió a los colaboradores de la Dirección de Talento Humano, mediante correo electrónico, un cuestionario de diez preguntas que relacionaban la carga de trabajo con la satisfacción laboral.

El cuestionario fue enviado a través de la aplicación Google Forms, como se evidencia en el *Anexo 2*, lo cual ayudó a mantener la confidencialidad y anonimato de los participantes.

Los aspectos más notorios de cada pregunta se exponen en el cuadro general para una mejor comprensión y posteriormente se expone el análisis de las respuestas dadas a cada pregunta.

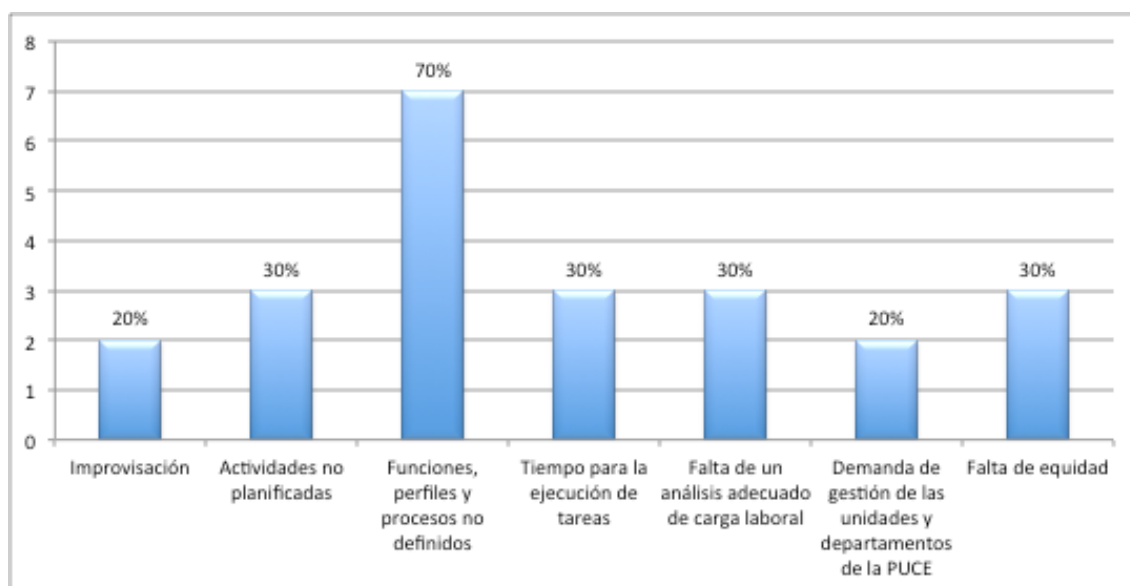


Ilustración 29. Respuestas con mayor incidencia
Fuente y elaboración propias

***Pregunta 1:** ¿Qué entiende por carga de trabajo?

En esta pregunta el personal de la Dirección de Talento Humano menciona aspectos como: ejecución de trabajo, funciones asignadas, volumen de actividades, cantidad de trabajo asignado y esfuerzo para cumplir con una actividad. Estas respuestas permiten saber que quienes respondieron sí están familiarizados con este tema y que sus opiniones servirán de gran aporte para este estudio.

***Pregunta 2:** ¿Cómo está organizado el trabajo que realiza en su área o departamento? Muy bien organizado, bien organizado, poco organizado, nada organizado. ¿Por qué?

La mayoría de personas manifiesta que el trabajo está “poco organizado” y adjudican esto a razones como la existencia de improvisación al momento de ejecutar el trabajo, actividades no planificadas, funciones y procesos que no están bien definidos y desconocimiento del tiempo requerido para la ejecución de las tareas asignadas.

***Pregunta 3:** Las cargas de trabajo están bien repartidas. SI/NO ¿Por qué?

Las opiniones del personal, en su mayoría indican que las cargas de trabajo no están bien repartidas, pues para ellas es notorio que unas personas tienen más volumen de trabajo que otras. El personal afirma que tampoco existe una distribución equitativa entre las personas que tienen el mismo cargo ya que tienen responsabilidades distintas.

***Pregunta 4:** Son equitativos sus superiores al momento de asignarle funciones o tareas a los miembros del equipo. SI/NO ¿Por qué?

Los colaboradores respondieron que no hay equidad y que normalmente son ciertas personas las que tienen mayor carga debido a que esas personas conocen los procesos para ejecutar una actividad y mientras más rápido y mejor se ejecute el trabajo se asigna más tareas a quienes cumplen con lo asignado, lo cual genera a su vez que unas personas sí cumplan con sus actividades laborales mientras que otras no. Además, al momento de asignar las tareas no se considera la magnitud de gestión que exigen las unidades asignadas a cada miembro del equipo y tampoco se toma en cuenta la complejidad de las funciones que cada uno debe ejecutar.

***Pregunta 5:** ¿Cómo son asignadas las tareas a cada miembro de su equipo? Por conocimientos, por experiencia, por habilidades, por responsabilidades, otra.

La mayoría de personas opinó que el trabajo es asignado por responsabilidades, lo cual hace referencia a lo mencionado en la pregunta anterior donde los colaboradores manifestaron que mientras más rápido cumpla una persona con el trabajo, más tareas le son asignadas; así como también indicaron que independientemente de la cantidad de trabajo que se les haya asignado, deberán asumir tareas adicionales a pesar de que sus pares estén a cargo de una cantidad menor de trabajo.

***Pregunta 6:** Existe alguna relación entre la complejidad y la rapidez al momento de cumplir con la función que le ha sido asignada. SI/NO ¿Por qué?

Frente a esta pregunta los colaboradores respondieron que existe relación entre los dos aspectos pero que no están fusionados adecuadamente dentro de la Dirección porque sin importar cuan compleja sea una actividad, ésta debe realizarse de manera rápida y en la mayoría de ocasiones el tiempo para la entrega del trabajo, es muy corto y no está acorde con la complejidad de las funciones encargadas. Sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los trabajos son divididos entre un grupo de colaboradores, lo cual facilita su ejecución.

***Pregunta 7:** Las funciones y responsabilidades que usted tiene, están bien definidas y han sido previamente informadas. SI/NO ¿Por qué?

En las respuestas de los colaboradores se identificó un grupo que afirma que si fueron informados sobre sus funciones y responsabilidades; mientras que una cantidad significativa afirmó que no tienen sus funciones y responsabilidades bien definidas ni han sido informadas, pues no existe un proceso de inducción y al momento de asumir el puesto deben resolver situaciones de los anteriores ocupantes del cargo. Además, se les

asigna responsabilidades que no corresponden a su perfil, por lo tanto, mencionan que en el trabajo diario han conocido lo que deben hacer y cuál procedimiento seguir para ejecutar un trabajo.

***Pregunta 8:** ¿Qué tipo de esfuerzo de trabajo considera que requieren las funciones que realiza? Esfuerzo físico, mental, emocional, las tres opciones. ¿Por qué?

La mayoría de personas respondieron que se requiere de esfuerzo mental, seguido de esfuerzo emocional y en último lugar el esfuerzo físico. El hecho de que el esfuerzo mental prime tiene mucha coherencia con el trabajo que se realiza en esta unidad, pues todas las actividades que se realizan requieren de análisis y en base a eso se toma decisiones o se ejecuta las tareas. Adicional, el esfuerzo emocional estaría muy relacionado con la frecuente relación que tiene el personal de esta Dirección con los trabajadores de toda la institución. En cuanto al esfuerzo físico es considerado de manera global cuando se menciona que para realizar un trabajo urgente se entrega todo el esfuerzo y esto provoca un desgaste total.

***Pregunta 9:** ¿Cómo definiría su trabajo? Entretenido, monótono, estresante. ¿Por qué?

En esta pregunta la mayoría de personas menciona que su trabajo es “entretenido” y las razones se basan en la constante interacción con las personas que tienen en la jornada diaria, pues aunque los procesos a seguir son los mismos, los casos a resolver diariamente son diferentes y requieren de diversas opiniones para ser resueltos. Por otra parte, también indican que es “estresante” porque cada persona tiene varios procesos y requerimientos que gestionar simultáneamente y a veces esto se ve estancado por los procesos mal establecidos. La monotonía fue elegida como última opción, lo cual tendría relación en el hecho de que existen cargos con funciones muy monótonas y rutinarias, mientras que otros no.

***Pregunta 10:** ¿Cómo considera su trabajo en relación con las funciones que realiza y el sueldo que recibe?

Ante esta cuestión, la mayoría percibe que su sueldo no está acorde a las funciones que desempeña, pues hay personas con más responsabilidades que reciben un salario más bajo en comparación con sus pares. En otros casos existen colaboradores con un cargo diferente y nada relacionado con las funciones que desempeñan, por lo tanto su sueldo tampoco guarda una relación directa. Además, el tiempo extra que se labora no es reconocido ni recompensado por la Institución. Pocas son las personas que están de acuerdo con el sueldo que reciben.

1.4. Análisis de correlación entre variables

Gracias a herramientas informáticas se pudo realizar un proceso de correlación entre carga de trabajo y satisfacción laboral, con el fin de determinar si la primera variable incide en la segunda. Esta correlación se obtuvo de acuerdo al modelo matemático de correlación de Pearson según la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2} \sqrt{\sum (y - \bar{y})^2}}$$

A continuación se presenta el desarrollo de la fórmula antes expuesta.

- Información de las variables**

Datos de carga de trabajo

PREGUNTA	Muy elevado	Elevado	Mejorable	Adecuado
Presiones de tiempo	30%	0%	26%	44%
Esfuerzo de atención	26%	2%	10%	62%
Cantidad y dificultad de tarea	18%	14%	18%	50%
SUMATORIA	74%	16%	54%	156%

Datos de satisfacción laboral

PREGUNTA	MI	I	IND	S	MS
Ventilación	4%	20%	20%	20%	36%
Iluminación	0%	8%	20%	32%	40%
El entorno físico y el espacio del que dispone	12%	4%	16%	28%	40%
La limpieza, higiene y salubridad	0%	12%	24%	36%	28%
La temperatura	0%	20%	28%	20%	32%
El grado en que su institución cumple con normas y leyes de trabajo	0%	24%	20%	36%	20%
La forma en cómo se negocia en su institución sobre aspectos legales y laborales	0%	24%	28%	24%	24%
Su participación en las decisiones de su unidad o sección	8%	12%	28%	36%	16%
Su participación en las decisiones en su grupo de trabajo	4%	12%	28%	36%	20%
La igualdad y justicia de trato que recibe de su institución	20%	8%	40%	20%	12%
La capacidad para decidir autónomamente aspectos de su trabajo	4%	12%	32%	40%	12%
La proximidad y la frecuencia con la que es supervisado	8%	8%	28%	32%	24%
La supervisión que ejercen sobre usted	4%	12%	20%	44%	20%

Las relaciones personales con su jefe	0%	0%	20%	44%	36%
La forma en cómo su jefe juzga su desempeño	8%	8%	32%	24%	28%
El apoyo que recibe de su jefe	8%	4%	48%	16%	24%
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca	8%	20%	28%	24%	20%
La oportunidad que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	8%	24%	24%	28%	16%
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	4%	8%	24%	32%	32%
Los objetivos y metas de trabajo que debe alcanzar	0%	8%	32%	28%	32%
Las oportunidades de promoción que tiene	44%	20%	12%	16%	8%
Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución	36%	16%	28%	12%	8%
El salario que usted recibe	20%	16%	24%	24%	16%
SUMATORIA	200%	300%	604%	652%	544%

- **Desglose de los valores a utilizar para el cálculo de la fórmula**

Por motivos de cálculo se unificó el valor total de Satisfactorio y Muy satisfactorio de la variable satisfacción laboral.

y (carga de trabajo)	x (satisfacción laboral)	$x - \bar{x}$	$y - \bar{y}$	$(x - \bar{x})^2$	$(y - \bar{y})^2$	$(x - \bar{x})(y - \bar{y})$
74%	200%	-375%	-1%	1406%	0,0001	4%
16%	300%	-275%	-59%	756%	0,3481	162%
54%	604%	29%	-21%	8%	0,0441	-6%
156%	1196%	621%	81%	3856%	0,6561	503%
300%	2300%			6027%	1,0484	663%

Valor del numerador 663%

Raíz cuadrada de $(x - \bar{x})^2$ 7,763581648

Cálculos de los factores del denominador

Raíz cuadrada de $(y - \bar{y})^2$ 1,023914059

Valor del denominador 7,949240396

- **Resultado obtenido después de aplicar la fórmula.**

$r = 0,833941316$ valor de "r" (correlación de Pearson)

Mientras el resultado más se acerque a 1 es mejor, ya que indica una excelente correlación como sucedió en este caso cuyo valor de 0,83 hace evidente que las variables están correlacionadas de forma directa y de esta manera se establece una fuerte consistencia de las mismas.

Con los puntos marcados en el siguiente gráfico se representa cuánto afecta la una variable en la otra. Por lo tanto, aquellos que más se acerquen a la línea son los que presentan mayor incidencia.

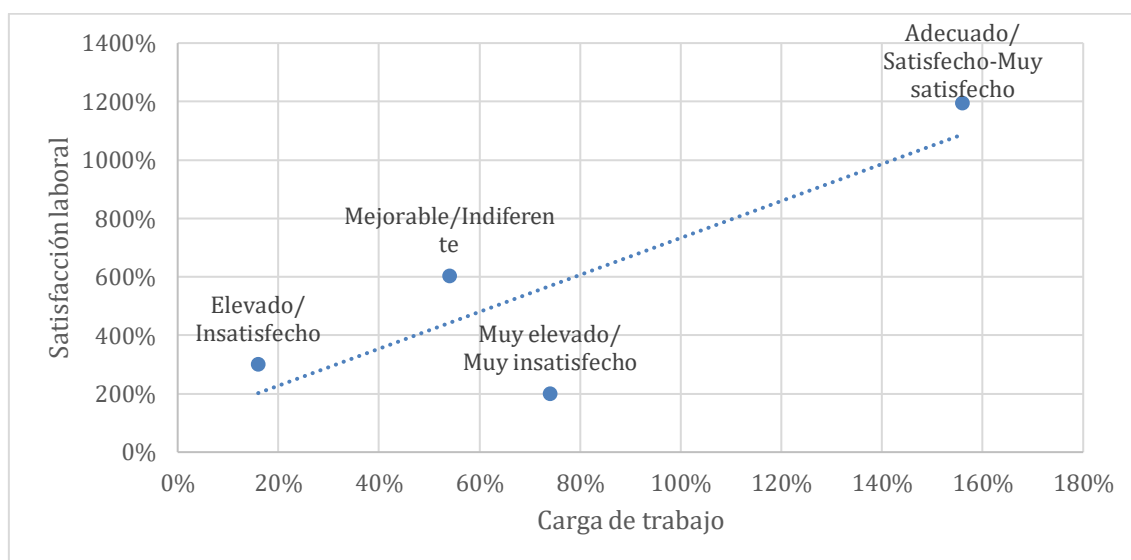


Ilustración 30: Gráfico de correlación de variables
Fuente y elaboración propias

Según los puntos de correlación se determina que el nivel de carga de trabajo Elevado y Adecuado son los que más inciden en la satisfacción de los trabajadores de la DTH.

Una vez analizado el resultado de correlación, se llega a la conclusión de que en términos generales la carga de trabajo sí incide en la satisfacción laboral del personal de la DTH y que dicho personal muestra altos niveles de satisfacción cuando la carga de trabajo es adecuada y por el contrario bajos niveles de satisfacción en condiciones de mayor carga de trabajo (carga elevada o muy elevada).

Capítulo cuarto

Propuesta del plan de acción

La presente investigación tenía objetivos concretos, entre los cuales estaba identificar los niveles de satisfacción del personal de la DTH y determinar la incidencia de la carga de trabajo en la satisfacción laboral.

Una vez que esos objetivos se cumplieron, sobre la base de los resultados encontrados es necesario diseñar un plan de acción que responda al diagnóstico realizado. Por esta razón, se exponen propuestas que están enfocadas a disminuir los altos índices de insatisfacción e indiferencia identificados en varios aspectos propios de las variables estudiadas, las cuales están relacionadas a temas como reconocimiento o incentivos no monetarios; pausas activas de acuerdo al esfuerzo que requieren las actividades que se realizan en esta unidad; procesos, perfiles y funciones bien definidas, actualizadas y socializadas; comunicación efectiva entre el equipo de trabajo; capacitación para el personal; trabajo por metas y objetivos; evaluación del desempeño; re distribución de carga laboral y de espacios físicos de acuerdo a la gestión de la Dirección.

Las propuestas se detallan con el nivel de intervención recomendado por la Organización Mundial de la Salud según las siguientes definiciones:

- Nivel Primario: Acciones para reducir o eliminar los factores de riesgo.
- Nivel Secundario: Acciones enfocadas en la detección y tratamiento.
- Nivel Terciario: Acciones de rehabilitación y recuperación.

Tabla 1. Propuestas con nivel de intervención

PROPUESTA	CATEGORÍA	NIVEL DE INTERVENCIÓN
Actualizar los perfiles de cargo y elaborar un manual de los mismos	* Autonomía y supervisión * Ejecución del trabajo * Equidad e igualdad	Intervención Primaria
Elaborar un manual de procesos de la DTH	* Ejecución del trabajo * Equidad e igualdad	Intervención Primaria
Re distribución de carga laboral para el personal de la DTH.	* Distribución de carga	Intervención Primaria
Realizar reuniones semanales o mensuales con el equipo de trabajo	* Participación * Equidad e igualdad	Intervención Primaria
Establecer metas enfocadas en los objetivos de trabajo individual, de área y de la institución.	* Desempeño * Autonomía y supervisión * Ejecución del trabajo	Intervención Primaria
Plan de incentivos no monetarios y reconocimiento.	* Reconocimiento y salario	Intervención Secundaria
Socializar el programa de pausas activas creado por la Dirección de SSO	* Ejecución del trabajo-esfuerzo	Intervención Secundaria
Programa de capacitación anual para la DTH	* Capacitación * Reconocimiento y salario	Intervención Secundaria
Realizar una evaluación de desempeño para los colaboradores de la DTH.	* Desempeño	Intervención Secundaria
Re distribución de espacios conforme al número de personal y a los procesos que se realizan en la DTH.	* Infraestructura	Intervención Secundaria

Elaboración propia

Con base en las propuestas presentadas se ha realizado un desglose de información útil para el desarrollo de cada propuesta, el cual se presenta a continuación:

Tabla 2. Detalle de propuesta o plan de acción

PROPUESTA	CATEGORÍA	OBJETIVO	INDICADORES	PARTICIPANTES	LUGAR	MEDIOS INSUMOS	E COSTOS
Actualizar los perfiles de cargo y elaborar un manual de los mismos	Autonomía y supervisión Ejecución del trabajo Equidad e igualdad	Informar a cada colaborador sobre sus funciones y responsabilidades, para que en base a ello tome decisiones y ejecute su trabajo.	Número de perfiles actualizados	Todo el personal de la DTH.	Instalaciones de la DTH	Perfiles existentes, computadora, manual impreso	\$50,00
Elaborar un manual de procesos de la DTH	Ejecución del trabajo Equidad e igualdad	Establecer flujogramas y participantes para cada proceso, con el fin de que todos los colaboradores reciban el mismo trato y atención en sus requerimientos.	Número de procesos levantados.	Personal de la Dirección de Talento Humano	Instalaciones de la DTH	Infocus, computadora, documentos	\$30,00
Re distribución de carga laboral para el personal de la DTH.	Distribución de carga	Asignar la carga laboral basada en los procesos, demanda de requerimientos y número de personal a cargo de cada miembro del equipo.	Número de procesos a cargo de cada colaborador de la DTH. Número de personal de las unidades asignadas a cada colaborador de la DTH. Número de requerimientos. Porcentajes de demanda de tiempo para la gestión y atención diaria a las unidades a cargo de cada miembro del equipo.	Todo el personal de la DTH.	Instalaciones de la DTH	Infocus, computadora, documentos	\$0,00
Realizar reuniones semanales o mensuales con el equipo de trabajo	Participación Equidad e igualdad	Definir actividades, planificar la ejecución de las mismas y brindar un espacio donde cada colaborador exponga sus gestiones pendientes, se generen propuestas y se definan acciones para conseguir todo lo acordado con el aporte del equipo.	Número de reuniones semanales o mensuales. Número de actividades planificadas vs las ejecutadas.	Personal de la Dirección de Talento Humano	Instalaciones de la DTH	Infocus, computadora, documentos	\$0,00

Establecer metas enfocadas en los objetivos de trabajo individual, de área y de la institución.	Autonomía y supervisión Desempeño Ejecución del trabajo	Determinar un cronograma de cumplimiento para que la supervisión sea similar entre los miembros del equipo de trabajo, con el fin de cubrir las actividades diarias y estar previstos a cualquier situación urgente que se presente.	Número de metas y actividades establecidas para cumplirse según el cronograma generado.	Todo el personal de la DTH.	Instalaciones de la DTH	Infocus, computadora, documentos	\$0,00
Plan de incentivos no monetarios y reconocimiento.	Reconocimiento y salario	Brindar al equipo de jefaturas, las herramientas para reconocer y valorar el talento humano que tienen a su cargo y recompensar mediante incentivos no monetarios que motiven al personal.	Número de participantes que asisten a los talleres. Reportes de asistencia para el control de tiempo extra que invierten los colaboradores en ejecutar su trabajo.	Los colaboradores que ocupen cargos de dirección, jefatura y coordinación, aproximadamente 10 personas.	Instalaciones de la DTH	Folletos informativos y normativa para la aplicación del plan.	\$100,00
Socializar el programa de pausas activas creado por la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacional	Ejecución del trabajo-esfuerzo	Brindar indicaciones generales acerca del acceso al sistema de pausas activas y difundir los beneficios de las mismas.	Número de colaboradores informados. Número de ingresos al sistema de pausas activas.	Personal de la Dirección de Talento Humano	Instalaciones de la DTH	Infocus, computadora, trípticos	\$25,00
Programa de capacitación anual para la DTH	Capacitación	Planificar un programa de capacitación anual donde se actualicen conocimientos y se refuercen los ya existentes, haciendo énfasis en los reglamentos y normativas que rigen la gestión de la DTH.	Número de capacitaciones solicitadas por cada colaborador.	Todo el personal de la DTH.	Instalaciones de la DTH	Reglamentos y normativas que se van actualizando cada cierto tiempo. Personal de Asesoría Jurídica capacitado en los reglamentos y normativas vigentes.	No tendría valor porque las capacitaciones al realizarse con personal interno de la PUCE, estaría contemplado dentro de su jornada laboral. En caso de requerir capacitaciones con personal externo, el valor oscila entre \$2,500.
	Reconocimiento y salario	Capacitar al personal en educación financiera para que las personas establezcan una relación con el dinero, que genere valor.					

Realizar una evaluación de desempeño para los colaboradores de la DTH.	Desempeño	Ejecutar el plan carrera basado en los resultados de la evaluación del desempeño y dar oportunidad a los colaboradores de poder desempeñarse en otras áreas dependiendo de sus aptitudes y conocimientos.	Número de evaluaciones de desempeño. Propuestas de ejecución del plan carrera para el personal de la DTH.	Todo el personal de la DTH.	Instalaciones de la DTH	Infocus, computadora, documentos	\$100,00
Re distribución de espacios conforme al número de personal y a los procesos que se realizan en la DTH.	Infraestructura	Adecuar cada espacio para que disponga de ventilación, temperatura confortable y que sean espacios accesibles de limpiar.	Número de espacios ambientados para los colaboradores de la DTH.	Personal del área de Mantenimiento y Servicios Generales.	Instalaciones de la DTH	Materiales de construcción	\$5.000,00

Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La satisfacción del personal de la Dirección de Talento Humano se encuentra afectada por varios aspectos, entre ellos la carga de trabajo que provoca malestar en los colaboradores al momento de ejecutar sus actividades diarias y afecta la imagen que tienen de la institución donde laboran.

Actualmente, la Dirección de Talento Humano de la PUCE no cuenta con una gestión por procesos ni un manual de perfiles actualizado, lo que provoca duplicidad de tareas, omisión de actividades y dificultad en la inducción del personal nuevo.

Por tal razón, los colaboradores de la DTH no tienen claro su rol dentro de la unidad y las responsabilidades de los procesos que ejecutan, lo que a su vez afecta su autonomía al momento de realizar su trabajo.

Por otra parte, el personal de la DTH considera que la distribución de carga de trabajo no es equitativa para cada miembro del equipo, aunque ocupe el mismo cargo y que al momento de dividir los trabajos no se consideran las actividades existentes.

A esto se suma, la comunicación ineficaz entre los miembros del equipo de trabajo, ya que los colaboradores no se sienten partícipes de las decisiones que afectan su trabajo y el de la unidad a la que pertenecen, pues al momento de brindar opiniones no son considerados.

También es importante mencionar que la DTH no cuenta con un plan anual de capacitaciones que involucre a su personal, pues las capacitaciones en este departamento son casi nulas y hay desconocimiento del proceso que se debe realizar para acceder a las capacitaciones.

Adicional, el personal de la DTH, considera que su trabajo no es reconocido por sus superiores ni por la institución misma, pues a pesar de mantener un buen desempeño y cumplir con los objetivos, no perciben reciprocidad por parte de la institución.

Por último, el crecimiento de gestión de la DTH y los movimientos de personal han generado que los colaboradores no cuenten con espacios físicos adecuados, que les permitan ejecutar sus actividades laborales de manera eficaz y eficiente.

El presente estudio permitió obtener información relevante sobre la percepción de satisfacción laboral del personal de la DTH, con mayor énfasis en relación a la carga de trabajo y tuvo buena acogida al plantear propuestas de mejora que son viables.

Recomendaciones

Se recomienda la aprobación y aplicación del plan de acción con el fin de reducir la insatisfacción que actualmente presenta el personal de la Dirección de Talento Humano respecto a ciertos temas relacionados a la carga de trabajo que tienen en su unidad.

Todas las propuestas de mejora están en relación con las condiciones actuales de la DTH y son aplicables porque se ha considerado la gestión y funcionamiento de la Institución.

La socialización del plan se debería realizar con todo el personal de la DTH y en la medida de lo posible con las autoridades que regulan y controlan esta unidad, para que todos se sientan comprometidos con las medidas de acción y se cree una responsabilidad de cambio que va en beneficio de cada miembro del equipo y por consecuencia del mejor funcionamiento de la Dirección.

Cuando se ponga en práctica el plan, se recomienda dar un seguimiento de cumplimiento para en caso de ser necesario, realizar medidas correctivas en el proceso de aplicación de las propuestas de mejora, caso contrario servirá para la supervisión de que todo se esté realizando según lo planificado.

Una vez aplicado el plan se recomienda realizar evaluaciones periódicas que sirvan de control para que las acciones de mejora se mantengan o a su vez sean modificadas según la realidad que vaya teniendo la institución cada vez que se evalúe.

Lista de referencias

- Abello, Angela, y Deisy Lozano. 2013. "Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral". Tesis de maestría, Universidad del Rosario, Bogotá. <http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/4693/AbelloBolivar-AngelaJohanna-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Artal, Manuel. 2009. *Dirección de Ventas*. Madrid: ESIC Editorial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hkR6qDH6T9QC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Direcci%C3%B3n+de+Ventas+libro&ots=FDdlovKonZ&sig=G1hO6WQu_Qj2OCuhje_Q1mmBY9c#v=onepage&q=Direcci%C3%B3n%20de%20Ventas%20libro&f=false.
- Atalaya, María Clotilde. 1999. "Satisfacción Laboral y Productividad". *Revista de Psicología*. 3 (5): 46-76. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
- Bobbio, Lucía, y Willy Ramos. 2010. "Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú". *Revista Peruana de Epidemiología*. 14 (2): 133-38. <https://www.redalyc.org/pdf/2031/203119666007.pdf>.
- Canal, Juan Francisco. 2013. "Ingresos y satisfacción laboral de los trabajadores españoles con título de doctor / Earnings and Job Satisfaction of Employed Spanish Doctoral Graduates". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. (144): 49-72. http://ih-vm-cisreis.c.mad.interhost.com/REIS/PDF/REIS_144_031381482132111.pdf.
- CARM. 2008. "Factores Psicosociales. Ficha divulgativa. FD-27". *Comunidad Autónoma de la Región de Murcia*, España. [https://www.carm.es/web/servlet/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=FICHA%20FACTORES%20PSICOSOCIALES%202.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=32443&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c721\\$m4580,9801,5944](https://www.carm.es/web/servlet/integra.servlets.Blob?ARCHIVO=FICHA%20FACTORES%20PSICOSOCIALES%202.pdf&TABLA=ARCHIVOS&CAMPOCLAVE=IDARCHIVO&VALORCLAVE=32443&CAMPOIMAGEN=ARCHIVO&IDTIPO=60&RASTRO=c721$m4580,9801,5944).
- Cascio, Andrés, y Carlos Guillén. 2010. *Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos : skill management*. Barcelona: Planeta.

- Ceballos, Paula, Sandra Valenzuela, y Tatiana Paravic. 2014. "Factores de riesgos psicosociales en el trabajo: género y enfermería". *Avances en Enfermería*. 32 (2): 271–79. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v32n2.46231>.
- Chang, America. 2010. "Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza". Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2513/Chang_ya.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Conway, Terry, Ross Vickers, Harold Ward, y Richard Rahe. 1981. "Occupational Stress and Variation in Cigarette, Coffee, and Alcohol Consumption". *Journal of Health and Social Behavior*. 22 (2): 155-65. doi: 10.2307/2136291.
- Ecuador Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 2019. "Plan estratégico de desarrollo institucional 2016-2020". *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <https://www.puce.edu.ec/intranet/planestrategico/>.
- Ecuador QES Consultores S.A. 2018. *Informe técnico de mediciones psicosociales- Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Quito: QES Consultores S.A.
- España Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. 2019. "¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial?". *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Accedido 26 de septiembre de 2019. <https://www.insst.es/-/cuales-son-los-factores-de-riesgo-psicosocial->.
- . "¿Qué es un factor de riesgo psicosocial?". 2019. *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Accedido 26 de septiembre de 2019. <https://www.insst.es/-/que-es-un-factor-de-riesgo-psicosocial->.
- . "Riesgos Psicosociales - INSST". 2019. *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Accedido 2 de octubre de 2019. <https://www.insst.es/riesgos-psicosociales2>.
- Franklin, Enrique, y Mario Krieger. 2011. *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Prentice Hall.
- Frisancho, Ebor Fairlie. 2013. "Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos". *Gestión en el Tercer Milenio*. 16 (31):7-17.

- <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8665>.
- Gil-Monte, Pedro. 2012. "Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional". *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. 29 (2): 237–41. doi: 10.1590/S1726-46342012000200012.
- González, Elvia, y Rodolfo Gutiérrez. 2006. "La carga de trabajo mental como factor de riesgo de estrés en trabajadores de la industria electrónica". *Revista Latinoamericana de Psicología*. 38 (2): 259-70. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v38n2/v38n2a03.pdf>.
- Grueso, Merlin. 2016. *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1n7qhj9>.
- Jaramillo, Jhonny. 2015. "Incidencia de la carga laboral en el rendimiento de los colaboradores del área de producción de la empresa Prologic S.A, de la ciudad de Guayaquil, año 2014". Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/35649/D-CSH179.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>.
- Mansilla, Fernando, y Alejandra Favieres. s. f. "Factores de riesgo psicosocial en el trabajo." Madrid. <http://www.madridsalud.es/publicaciones/saludpublica/RiesgosPSICOSOCIALES.pdf>.
- Meliá, José, y José Peiró. 1998. "Cuestionario de Satisfacción Laboral". Universitat de València, España. https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF.
- Monroy, Antonio, y Gema Sáez. 2012. "Las teorías sobre la motivación y su aplicación a la actividad física y el deporte". *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital*. (164): 1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4213508>.
- Moreno, Bernardo, y Carmen Báez. 2010. "Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas". *Universidad Autónoma de Madrid*, España. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales>

%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf.

- Moreno, Jaime, Dora Herrera, y Rafael Gargurevich. 2019. "Propiedades Psicométricas de la Versión en Español de la Escala de Supervisión Abusiva en Población Laboral Ecuatoriana". *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*. 51 (2): 117-33. doi: 10.21865/RIDEP51.2.09.
- Nieto, Concepción, Lourdes Nieto, y Ma. Mercedes Jiménez. 2015. *Los efectos del trabajo en el personal sanitario*. Madrid: Dykinson. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3mi7CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Los+efectos+del+trabajo+en+el+personal+sanitario&ots=Wa-an1Pk2Q&sig=76mEBdm0IP8M3P6ghkg3XVK_b1o#v=onepage&q=Los%20efectos%20del%20trabajo%20en%20el%20personal%20sanitario&f=false.
- O'Donnell, Robert, y Frank Eggemeier. 1986. "Workload assessment methodology". *Handbook of perception and human performance*. 2: 1-49. <http://apps.usd.edu/coglab/schieber/psyc792/workload/odonnell.pdf>.
- Pallarès, Jordi Tous. 2011. *Aspectes psicosocials de la qualitat de vida laboral en el sector hotelier*. California: Publicacions Universitat Rovira i Virgili.
- Pérez, Jesús, y Clotilde Nogareda. 2012. "Factores psicosociales: metodología de evaluación". *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, España*. <https://www.insst.es/documents/94886/326879/926w.pdf/cdecbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699>.
- Ryan, Richard, y Edward Deci. 2000. "La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar". *American Psychological Association*. 55 (1): 68–78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68.
- Sánchez, Ma. Carmen, Pedro Sánchez, Ma. Montserrat Cruz, y Francisco Sánchez. 2014. "Características organizacionales de la satisfacción laboral en España". *Revista de Administração de Empresas*. 54 (5): 537-47. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n5/0034-7590-rae-54-05-0537.pdf>.
- Tamayo, Porfirio, Martha Guevara y Emilio Sánchez. 2016. "Diseño y prueba de un cuestionario sobre la importancia percibida de las condiciones de trabajo en México". *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*. 26 (62): 147–60. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81847431011.pdf>.
- Velázquez, Manuel. 2011. *Riesgos psicosociales en el ámbito laboral*. Bilbao: Lettera.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario Escala de satisfacción laboral S20/23

A continuación se presenta el cuestionario llamado Escala de Satisfacción Laboral S20/23 propuesto por José Meliá y José Pieró, el cual fue utilizado para levantar la información requerida en la presente investigación y fue aplicado mediante la herramienta Google Forms.

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Por favor indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de su trabajo. Use esta escala:

5 = Muy satisfecho
4 = Satisfecho
3 = Indiferente
2 = Insatisfecho
1 = Muy insatisfecho

¿Qué tan satisfecho/a se siente con los siguientes aspectos en su lugar de trabajo?

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila direcciones de correo electrónico. [Cambiar la configuración](#)

1. La ventilación *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. La iluminación *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. El entorno físico y el espacio del que dispone *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

4. La limpieza, higiene y salubridad *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

5. La temperatura *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

6. El grado en que su institución cumple con normas y leyes de trabajo *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

7. La forma en cómo se negocia en su institución sobre aspectos legales y laborales *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

8. Su participación en las decisiones de su unidad o sección *

1

2

3

4

5

☐☐☐☐☐

9. Su participación en las decisiones en su grupo de trabajo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. La igualdad y justicia de trato que recibe de su institución *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. La capacidad para decidir autónomamente aspectos de su trabajo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. La proximidad y la frecuencia con la que es supervisado *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. La supervisión que ejercen sobre usted *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Las relaciones personales con su jefe *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. La forma en cómo su jefe juzga su desempeño *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. El apoyo que recibe de su jefe *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. La oportunidad que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Los objetivos y metas de trabajo que debe alcanzar *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Las oportunidades de promoción que tiene *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Las oportunidades de capacitación que le ofrece la institución *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. El salario que usted recibe *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2: Cuestionario sobre carga de trabajo y satisfacción laboral

A continuación se presentan las preguntas que se aplicaron a los colaboradores de la Dirección de Talento Humano mediante la herramienta Google Forms, con el fin de recopilar información más detallada sobre las variables de estudio: carga de trabajo y satisfacción laboral.

Cuestionario carga de trabajo/satisfacción laboral

Descripción del formulario

1. ¿Qué entiende por carga de trabajo? *

Texto de respuesta largo

2. ¿Cómo está organizado el trabajo que realiza en su área o departamento? (Muy bien organizado, bien organizado, poco organizado, nada organizado) ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

3. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? SI/NO ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

4. ¿Son equitativos sus superiores al momento de asignarle funciones o tareas a los miembros del equipo? SI/NO ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

5. ¿Cómo son asignadas las tareas a cada miembro de su equipo? *

- ☐ Por conocimientos
- ☐ Por experiencia
- ☐ Por habilidades
- ☐ Por responsabilidades
- ☐ Otra...

6. ¿Existe alguna relación entre la complejidad y la rapidez al momento de cumplir con la función que le ha sido asignada? SI/NO ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

7. Las funciones y responsabilidades que usted tiene, ¿están bien definidas y han sido previamente informadas? SI/NO ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

8. ¿Qué tipo de esfuerzo de trabajo considera requieren las funciones que realiza? (Esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo emocional, las tres opciones) ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

9. ¿Cómo definiría su trabajo? (Entretenido, monótono, estresante) ¿Por qué? *

Texto de respuesta largo

10. ¿Cómo considera su trabajo en relación con las funciones que realiza y el sueldo que recibe? *

Texto de respuesta largo