

**Universidad Técnica Nacional**  
**Sede del Pacífico**  
**Gestión y Administración Empresarial**

*“Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021”*

**Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Gestión Empresarial.**

**Alexandra Mora Villegas**

**Puntarenas, Costa Rica**

**Noviembre 2021**

## ACTA DE APROBACIÓN



Universidad Técnica Nacional  
Sede del Pacífico  
Gestión y Administración Empresarial

### ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, a los 01 días del mes de diciembre del año 2021 al ser las diecinueve horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

**Profesor Tutor:** Alexis Espinoza Morera  
**Profesor Lector Externo:** Hermes Mora Montoya  
**Profesor Lector Interno:** Yesenia Méndez Miranda  
**Representante del Sector productivo:** Ricardo Cruz García  
**Presidente del Tribunal Examinador:** Edgar Brown Alvarado

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el proyecto y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Alexandra Mora Villegas, cédula de identidad 6-0449-0389.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a defender su Trabajo Final de Graduación, denominado *"Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021"*.

Concluida la defensa del presente Trabajo de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo una calificación de 100, cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación de la tesis y le es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**,

Mención Honorífica SI (X) NO ( )

Presidente del Tribunal Examinador: \_\_\_\_\_

Profesor Tutor: \_\_\_\_\_



Universidad Técnica Nacional  
Sede del Pacífico  
Gestión y Administración Empresarial

---

Lector Interno: \_\_\_\_\_

Lector Externo: Heers Mora \_\_\_\_\_

Representante Sector Productivo: [Signature] \_\_\_\_\_

**ESTUDIANTE**

Alexandra Mora Villegas [Signature] \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Alexandra Mora Villegas, con número de cédula 604490389, conociendo las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional, UTN.

DECLARO bajo la fe de juramento lo siguiente: Que soy estudiante de la Carrera Gestión y administración empresarial GAE en el nivel de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional, UTN y como requisito final de graduación, he desarrollado esta investigación con el tema: “Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021”

Por lo anterior, manifiesto que, la misma ha sido elaborada bajo la modalidad de tesis, siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad Técnica Nacional, UTN.

Además, declaro que dicho estudio es el resultado de nuestro esfuerzo e investigación en su totalidad, que en ella no han participado personas ajenas ni otras organizaciones. ES TODO.

Firmo en El Roble de Puntarenas en el mes de noviembre del año 2021.



---

Alexandra Mora Villegas

## CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Puntarenas, Costa Rica

Viernes 05 de noviembre del 2021

Universidad Técnica Nacional

Sede del Pacífico

Licenciatura en Gestión Empresarial

A quien interese:

Por este medio yo, Alexis Espinoza Morera, cédula 603660932, teléfono 8722-9913, Máster en Psicología Clínica y de la Salud Mental, docente tutor y lector de trabajos finales de graduación de la Licenciatura en Gestión Empresarial de la sede; doy fe de que he sido tutor del trabajo final de graduación de la estudiante Alexandra Mora Villegas, titulado: *“Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021”*, el cual cumple con lo establecido en el manual de trabajos finales de graduación de la universidad, tanto en contenido, formato y estructura.

Por lo tanto, desde mi quehacer como tutor de dicho trabajo final de graduación, recomiendo que la sustentante Mora Villegas proceda a la etapa de defensa pública para que pueda optar por el grado académico al cual ostenta.

Sin más que decir, se despide agradeciendo el apoyo:

Alexis  
Espinoza  
Morera

Firmado digitalmente  
por Alexis Espinoza  
Morera  
Fecha: 2021.11.05  
09:29:22 -06'00'

MPsic, Alexis M. Espinoza Morera

Docente UTN Sede del Pacífico.

## CARTA DEL LECTOR 1

11 de noviembre de 2021

Universidad Técnica Nacional  
Sede del Pacífico  
Licenciatura en Gestión Empresarial

Estimados señores:

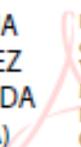
La suscrita Yesenia Méndez Miranda, portador de la cédula de identidad 602610980 y Egresada de Bachiller en Administración de Recursos Humanos y Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia; en calidad de lectora interna del Trabajo Final de Graduación de la estudiante Alexandra Mora Villegas de la Licenciatura en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional.

Doy fe de que he leído el trabajo titulado: "Análisis comparativo de la de teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico en el periodo 2021"; que se desarrolló bajo la modalidad de tesis y que cumple con lo establecido en el reglamento de trabajo finales de graduación la universidad.

Sin más por el momento, suscribe

Atentamente,

YESENIA  
MENDEZ  
MIRANDA  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
YESENIA MENDEZ  
MIRANDA (FIRMA)  
Fecha: 2021.11.11  
09:54:31 -06'00'

---

Lic. Yesenia Méndez Miranda  
Cédula: 602610980

## CARTA DEL LECTOR 2

16 de noviembre de 2021

Universidad Técnica Nacional  
Sede del Pacífico  
Licenciatura en Gestión Empresarial

Estimados señores:

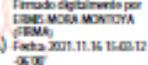
El suscrito Ermis Mora Montoya, portador de la cédula de identidad 603470141 y licenciado en Administración de Recursos Humanos; en calidad de lector externo del Trabajo Final de Graduación de la estudiante Alexandra Mora Villegas de la Licenciatura en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional.

Doy fe de que he leído el trabajo titulado: “Análisis comparativo de la de teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico en el periodo 2021”; que se desarrolló bajo la modalidad de tesis y que cumple con lo establecido en el reglamento de trabajo finales de graduación la universidad.

Sin más por el momento, suscribe

Atentamente,

ERMIS MORA  
MONTAYA (FIRMA)

A digital signature stamp with a red wavy line. The text inside the stamp reads: "Firmado digitalmente por ERMIS MORA MONTAYA (FIRMA) Fecha: 2021.11.16 11:40:12 -0500".

---

Lic. Ermis Mora Montoya  
Cédula: 603470141

## CARTA DEL FILÓLOGO

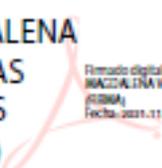
Esparza, 18 de noviembre de 2021

Señores:  
Universidad Técnica Nacional  
Sede del Pacífico

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la ortografía, la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: “Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021”, propiedad de Alexandra Mora Villegas, cédula 6-0449-0389, presentado como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Empresarial.

Cordialmente,

MAGDALENA  
VENEGAS  
PORRAS  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
MAGDALENA VENEGAS PORRAS  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.11.18 17:01:03 -05'00'

Lcda. Magdalena Venegas Porras  
Filóloga  
Carné 10785  
Cédula 6-230-116

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo final de graduación primeramente a Dios por ser mi guía en todo momento, por darme la sabiduría y fortaleza necesarias para poder concluir con éxito esta gran etapa de mi proceso de formación profesional.

Lo dedico con mucho amor a mis padres, quienes son las personas más importantes de mi equipo en la vida.

Mami, Papi este logro también es suyo.

¡Los amo!

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por cada una de las experiencias vividas, las alegrías y tristezas, los compañeros, amigos y profesores, que puso en mi camino en estos años de estudio en la Universidad Técnica Nacional. En especial, por permitirme alcanzar mi objetivo.

Me agradezco, a mí misma, por todo el esfuerzo, por haber sido fuerte, y demostrarme que si podía lograrlo.

Agradezco mucho a mi mamá y a mi papá, porque siempre han creído en mí, por impulsarme a seguir adelante y a luchar por mis sueños.

A mi familia y a personas especiales en mi vida, que me acompañaron en el proceso, y me dieron su apoyo.

¡Muchas gracias!

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCTORIO .....	2
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.2 DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	7
1.4 ASPECTOS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	8
1.5 VIABILIDAD DEL ESTUDIO .....	8
1.6 ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	9
1.6.1. Antecedentes internacionales .....	9
1.6.2. Antecedentes nacionales.....	13
1.6.3. Antecedentes institucionales.....	14
1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.7.1. Objetivo general .....	15
1.7.2. Objetivos específicos .....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 NOMBRE Y TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	17
2.2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN .....	17
2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	19
2.4 RECURSOS HUMANOS.....	21
2.4.1. Puestos.....	21
2.4.2. Organigrama de Sede.....	39
2.4.3. Administración de recursos humanos.....	40
2.4.4. Satisfacción laboral.....	42
2.4.5. Clima organizacional.....	46
2.4.6. Comportamiento organizacional .....	48
2.4.7. Motivación.....	49
2.4.8. Teoría dual de Herzberg .....	50
2.4.8.1. Factores extrínsecos .....	51
2.4.8.2. Factores intrínsecos.....	53
2.4.9. Teoría de las necesidades .....	55
2.4.10. Teoría de la motivación de Vroom.....	57
3. MARCO METOLÓGICO.....	59
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	59
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	60

3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.4	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.5	VARIABLES E INSTRUMENTOS.....	63
3.6	DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	65
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1	CONCLUSIONES.....	100
5.2	RECOMENDACIONES.....	102
	BIBLIOGRAFIA.....	104
	ANEXOS.....	108

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1.....	75
Tabla N°2.....	78
Tabla N°3.....	81
Tabla N°4.....	84
Tabla N°5.....	87
Tabla N°6.....	90
Tabla N°7.....	93
Tabla N°8.....	96

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 .....	68
Gráfico N°2 .....	69
Gráfico N°3 .....	70
Gráfico N°4 .....	71
Gráfico N°5 .....	72
Gráfico N°6 .....	73
Gráfico N°7 .....	74
Gráfico N°8 .....	76
Gráfico N°9 .....	79
Gráfico N°10 .....	82
Gráfico N°11 .....	85
Gráfico N°12 .....	88
Gráfico N°13 .....	91
Gráfico N°14 .....	94
Gráfico N°15 .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Misión y visión.....	18
Figura 2: Valores institucionales .....	18
Figura 3. Mapa satelital del Edificio Tobías Vargas Rojas .....	20
Figura 4. Mapa satelital Campus Juan Rafael Mora Porras .....	20
Figura 5. Mapa satelital Finca experimental Fernando Varela Zúñiga .....	21
Figura 6. Clasificación de clases de puestos .....	38
Figura 7. Organigrama de sede .....	39
Figura 8. Definición de satisfacción laboral (perspectiva interna).....	43
Figura 9. Definición de satisfacción laboral (perspectiva externa) .....	44
Figura 10. Aspectos visibles e invisibles del comportamiento organizacional .....	49
Figura 11. Modelo simple del proceso de motivación .....	50
Figura 12. Teoría de los factores de satisfacción y de insatisfacción.....	54
Figura 13. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.....	56
Figura 14. Los tres factores de la motivación para producir .....	57
Figura 15. Variables e instrumento.....	64

## RESUMEN

El presente estudio se basa en un tema de interés en la administración de empresas, específicamente en el área de Recursos humanos, como lo es la satisfacción del personal dentro de toda organización, y la importancia de conocer cuáles son los factores que pueden condicionarla.

Se fundamenta en el análisis comparativo de los factores extrínsecos e intrínsecos en los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, según la teoría dual propuesta por Herzberg, para conocer cómo estos factores se relacionan con la satisfacción laboral de dicha población.

A continuación, se presenta un detalle de los capítulos que conforman el estudio:

### Capítulo I. Introductorio

En la introducción se muestra un resumen del contenido de este documento, así como un desglose de los capítulos que se encontrarán.

También se constituye de otros apartados, entre estos, la justificación, alcances y limitaciones, aspectos y consideraciones éticas, viabilidad del estudio, delimitación del estudio, campo de acción del estudio, estado de la cuestión o antecedentes, por último, los objetivos tanto el general como los específicos, que constituyen uno de los pasos esenciales al tener estrecha relación con los resultados, los cuales deben orientarse a dar respuesta a los objetivos planteados.

### Capítulo II. Marco teórico

En este apartado se fundamentan teóricamente los contenidos del tema en estudio con base en distintos autores y fuentes que permitan al lector una mayor comprensión. De igual

manera, se hace mención del lugar objeto de estudio y aspectos importantes como sus antecedentes, ubicación geográfica, tipo de organización y recursos con los que cuenta.

### Capítulo III. Marco metodológico

En este capítulo se menciona el tipo y enfoque de investigación, se definen las variables, el instrumento de recolección de información, entre otros elementos, que forman parte de la metodología del estudio.

### Capítulo IV. Análisis de resultados

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de cada uno de los apartados del instrumento aplicado, así como la representación gráfica de estos y su respectivo análisis.

### Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.

#### Conclusiones:

En esta sección se muestran las conclusiones del estudio realizado, según los objetivos planteados, y con base en el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de información.

#### Recomendaciones:

En este apartado se detallan algunas de las recomendaciones acordes a los resultados obtenidos en el estudio de la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico.

#### Bibliografía

Aquí se muestran las referencias bibliográficas de los libros y las páginas de internet consultadas para el desarrollo del estudio, que respaldan las citas textuales y paráfrasis; además, permiten validar si la información suministrada proviene de una fuente veraz y confiable.

#### Anexos

En este último apartado se plasma la evidencia del instrumento de recolección de información aplicado, así como algún otro documento requerido como respaldo del estudio.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCTORIO**

## 1. INTRODUCTORIO

El presente estudio, corresponde al trabajo final de gradación bajo la modalidad de tesis, realizado como parte del cumplimiento a los requisitos de la Universidad Técnica Nacional para la obtención del grado de Licenciatura en Gestión Empresarial. Se desarrolla con base en el tema: Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021.

Se realiza partiendo de una teoría propuesta por el autor Federick Herzberg, titulada *teoría de los dos factores o teoría dual*, con lo cual se pretende analizar el comportamiento de esos factores en una población determinada, en este caso, los funcionarios del sector administrativo de la UTN, Sede del Pacífico, por medio de la aplicación de un instrumento que permita recopilar datos reales necesarios para realizar el análisis comparativo de los resultados.

La tesis consta de V capítulos donde se desarrollan todos los apartados dispuestos en el reglamento de trabajos finales de graduación. Los capítulos se distribuyen de la siguiente manera:

- Capítulo I. Introductorio
- Capítulo II. Marco teórico
- Capítulo III. Marco metodológico
- Capítulo IV. Análisis de resultados
- Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En el último apartado se muestra la bibliografía con el compendio de fuentes utilizadas y consultadas, así como los anexos que respaldan el proceso de investigación.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

Este estudio cuenta con el aporte teórico de diversos autores que hacen referencia a las variables propuestas. Se menciona a Idalberto Chiavenato, quien tiene un amplio repertorio bibliográfico relativo a la administración de recursos humanos; también se explican algunos conceptos relevantes, relacionados con la satisfacción laboral, entre estos: clima organizacional, comportamiento organizacional y la motivación. Se mencionan otros autores tales como Stephen Robbins y Timothy Judge para abordar estos temas.

Seguido de esto, se detallan los aportes de algunos investigadores, como la teoría dual de Frederick Herzberg, la cual evidencia que los factores intrínsecos y extrínsecos contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores en una organización; esta forma parte esencial del estudio. También se mencionan otras teorías complementarias, como la teoría de la motivación humana, pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow y por último, la teoría de la motivación de Vroom.

La importancia del tema estudiado radica en que toda organización debe procurar la existencia de niveles óptimos de satisfacción laboral en sus trabajadores, porque contribuyen a la eficiencia y eficacia en los servicios que se brindan, así como un mayor compromiso y buen desempeño en las funciones. La insatisfacción se traduce en un rendimiento laboral deficiente y desmotivación en los miembros del equipo de trabajo, lo cual no resulta beneficioso para ninguna organización.

Por lo anterior, con un instrumento para recolectar información diseñado para el estudio de los factores extrínsecos e intrínsecos mencionados en la teoría dual de Herzberg, se pretende conocer los factores condicionantes de la satisfacción laboral de los funcionarios del área

administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico; dicho instrumento será aplicado a una muestra de esta población seleccionada.

Por último, como parte del marco legal referente a este tema se encuentra en el Código de Trabajo, donde se establecen obligaciones del patrono y del trabajador en la relación laboral.

Tal como se detalla a continuación:

#### Artículo 69 obligaciones del patrono

d) Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya consentido en que aquéllos no usen herramienta propia.

e) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban permanecer en el lugar donde se presten los servicios. En tal caso, el registro de herramientas deberá hacerse siempre que el trabajador lo solicite.

#### Artículo 71 obligaciones del trabajador

a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad estarán sujetos en todo lo concerniente al trabajo.

b) Ejecutar éste con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

También existe normativa en materia de salud y seguridad ocupacional como la Ley de Riesgos del trabajo N°6727, la cual establece la protección de las personas trabajadoras durante

el ejercicio de su trabajo. “Artículo 193.- Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros”

Esta ley afirma que:

La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.

## **1.2 DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En el mundo entero existen organizaciones con colaboradores que presentan bajos índices de satisfacción laboral, ya que ésta es una problemática que ha estado presente en el ámbito laboral desde mucho tiempo atrás y ha despertado el interés de algunos autores por investigar sobre el tema, existen suficientes estudios con resultados interesantes que permiten a los investigadores actuales tomar como referencia y estudiar así distintos grupos ocupacionales, validando las teorías y proporcionando más información relevante.

En América Latina, la satisfacción laboral de los trabajadores también se ve afectada por muchos factores, la mayoría de los países en desarrollo tienen altos índices de desempleo, trabajos mal remunerados, pocas oportunidades de crecimiento profesional en comparación con países que tienen un mayor desarrollo, así como los problemas socioeconómicos que pueden llegar a afectar las relaciones interpersonales y la calidad de vida de las personas. Molina y Zenteno (2013) en Ecuador, realizaron un estudio sobre clima organizacional y desempeño laboral en un grupo de trabajadores de una empresa comercial, aplicando la teoría de los dos

factores de Herzberg y resultó que el cien por ciento de los encuestados considera el componente salarial como el factor extrínseco que ocasiona mayor insatisfacción laboral; de igual forma la mayor parte de la muestra manifestó satisfacción con respecto a los factores intrínsecos. Llaguento y Becerra (2014) en Perú, desarrollaron un estudio sobre la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, en los trabajadores de una empresa y resultó que existe una relación directa entre estas dos variables, pues la percepción del colaborador sobre su ambiente laboral va a condicionar la actitud y comportamiento de este en las relaciones interpersonales con sus compañeros y la alta gerencia.

En Costa Rica el estudio de la satisfacción en las organizaciones durante mucho tiempo se ha enfocado a los usuarios externos, es decir, los clientes que reciben el servicio o atención que se brinda, lo cual es de gran importancia, pero a través de los años algunas empresas e instituciones han hecho grandes esfuerzos por evaluar la satisfacción interna de los colaboradores y esto indirectamente contribuye a mejorar la satisfacción de los agentes externos. Sin embargo, no se puede decir que todas las personas trabajadoras en el país tienen altos niveles de satisfacción laboral o por el contrario estén totalmente insatisfechos, pues se deben evaluar una serie de factores tanto internos como externos, condicionantes, como por ejemplo: la remuneración e incentivos económicos, las condiciones físicas del trabajo, las oportunidades de crecimiento personal y profesional, las políticas organizacionales y otros, también es relevante destacar que actualmente el mercado laboral está conformado por trabajadores con grandes diferencias generacionales lo que significa un gran reto para las organizaciones, dado que los factores que son de satisfacción para unos pueden no serlo para otros; por ejemplo: algunos quizá estén en busca de un mejor salario, mientras que otros prefieren mejores condiciones en factores como los horarios flexibles, capacitaciones o ascensos, y estas deben canalizar muy

bien esa información para optar por las mejores estrategias que les permitan obtener un rendimiento eficiente sin descuidar la satisfacción laboral, en sus trabajadores.

El problema de investigación se basa en conocer ¿Cuáles son los factores extrínsecos e intrínsecos que condicionan la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021, según la teoría dual de Herzberg?

La delimitación de un estudio es de gran importancia para ubicarlo en tiempo y espacio, y propiciar un mayor orden de ideas y comprensión de este. El presente estudio se realiza en la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, en el periodo 2021.

Y se pretende conocer cuáles son los factores que condicionan la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos en la UTN, para realizar un análisis comparativo a partir de la teoría propuesta y, contribuir con algunas sugerencias según los resultados obtenidos.

### **1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Para dar cumplimiento a los objetivos del estudio se utilizará la observación y se aplicará un cuestionario a una muestra de la población total de funcionarios que conforman el sector administrativo de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, en el periodo 2021

Algunas limitaciones en cuanto a la población ya que se ha circunscrito solo al sector administrativo de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico. También, hay limitaciones en lo referente a las variables, puesto en un grupo conformado por trabajadores de distintas edades y categorías de puestos, existen muchas otras variables que pueden ser tomadas como objeto de estudio.

#### **1.4 ASPECTOS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Dentro de las consideraciones éticas se asegura el debido respeto a la confidencialidad de los datos de las personas que conforman la población objeto de estudio.

Además, se indica que la suscrita, Alexandra Mora Villegas, portadora de la cedula de identidad No. 64490389, conociendo las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional, UTN, DECLARO bajo la fe de juramento lo siguiente:

Que soy estudiante egresada de la carrera Gestión y administración empresarial GAE de la Universidad Técnica Nacional, UTN y como requisito para optar por el grado de licenciatura he desarrollado el trabajo final de graduación con el tema: Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021.

Además, declaro que dicho estudio es el resultado de mi esfuerzo e investigación.

#### **1.5 VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

Es un estudio viable en la medida que se pudieron lograr las autorizaciones respectivas para ingresar a las instalaciones de la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico en sus recintos: Edificio Tobías Vargas y Campus Juan Rafael Mora Porras, por parte del decano de la Sede mediante oficio DECSP-470-2021, así como la autorización correspondiente para poder realizar la aplicación del cuestionario de manera presencial o virtual a los funcionarios del área administrativa.

## 1.6 ESTADO DE LA CUESTIÓN

### 1.6.1. Antecedentes internacionales

Para el desarrollo de la presente investigación es de suma importancia recurrir a la búsqueda de antecedentes que permitan tanto al investigador como al lector, conocer la cantidad de estudios realizados en los niveles internacional, nacional e institucional, en relación con el tema propuesto, con la finalidad de tener una mayor claridad sobre los métodos de recolección de información utilizados, la forma en cómo se manejó dicha información y los resultados obtenidos.

Montoya, Bello, Burgos, Fuentealba y Padilla. (2017), realizaron el estudio titulado: *Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna Chillán-Chile. La muestra que se utilizó fue de 166 trabajadores, el diseño de investigación fue correlacional de corte transversal y bajo un enfoque cuantitativo; los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, el un instrumento para clima organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes.

Los resultados obtenidos han sido que un 95% de los docentes y 90.6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente. Un 80% de los docentes y un 72.7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo; los funcionarios más satisfechos y que perciben un más alto nivel de clima organizacional son aquellos que tienen entre 15 a 29 años de antigüedad en la universidad y los

que trabajan menos de 40 horas semanales, los que tienen contrato de titular se encuentran más satisfechos laboralmente. En conclusión se determinó que la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.

Yáñez. (2020) realizó el estudio titulado: *La satisfacción laboral en la Universidad Metropolitana Sede Machala a través de la incidencia de la comunicación organizacional, en Ecuador*. El objetivo general de la investigación fue analizar los aspectos sobre la comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Universidad Metropolitana de Machala, Ecuador. La muestra fue de 22 trabajadores del área administrativa, 36 docentes y 4 colaboradores de servicios operativos. El diseño corresponde a una investigación analítica de corte transversal con un enfoque cualitativo.

Los instrumentos utilizados fueron la observación directa, y la aplicación de instrumentos de medición como la escala de satisfacción laboral S20/23 de Méliá y Peiró, la escala de satisfacción laboral S21/26 de Meliá, la escala de comunicación organizacional de Test-Retesx de Roberts y O'Reily, la escala Minnessota Satisfaction Questionari MSQ y un análisis de correlación por medio del software estadístico SPSS. Se obtuvo como resultado que los profesionales de la entidad poseen una escasa comunicación interpersonal, por ende, poca satisfacción laboral dentro de sus roles.

Pinto, Castro y Paz. (2019) realizaron el estudio titulado: *Satisfacción laboral como indicador de desarrollo profesional en universidades*. El objetivo general fue analizar la satisfacción laboral como indicador profesional entre los colaboradores de la universidad de la Guajira, Colombia. La muestra se conformó de 59 colaboradores de carrera administrativa, el

diseño de investigación corresponde a uno no experimental, de tipo descriptivo y analítico, con paradigma positivista.

El instrumento de investigación que usado fue la aplicación de encuestas con 24 ítems, con opción de respuestas múltiples, el cual fue validado por 5 expertos y se obtuvo un alfa Cronbach del 91% de fiabilidad. Dentro de los resultados obtenidos se encontró que el 53% de los empleados administrativos manifestaron que la universidad siempre les da oportunidades de crecimiento profesional en su área de trabajo, el 72% indicó que casi siempre y el 17% solo algunas veces y el 3% manifestó que casi nunca se les brinda esa oportunidad. Con base en éste y los demás resultados dados en el estudio, se concluyó que la satisfacción laboral como indicador de desarrollo se sustenta de factores extrínsecos a la institución objeto de estudio y que promueve la sinergia, convivencia y bienestar entre los colaboradores, con favorecimiento del desarrollo profesional en las áreas de trabajo, así mismo, se sugiere mantener el factor de satisfacción en los espacios de trabajo, hasta incrementar la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de carrera administrativa.

Faya, Venturo, Herrera y Hernández. (2018) realizaron un estudio denominado: *Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana*. El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la autonomía del trabajo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de una universidad, en Lima, Perú; la muestra fue de 122 trabajadores y se desarrolló el estudio bajo un diseño no experimental y transversal, basado en un enfoque cuantitativo y con el método hipotético deductivo.

El instrumento utilizado fue un cuestionario y los resultados permitieron determinar la correlación directa, moderada y significativa entre estas variables con esto concluir que cuando

la autonomía del trabajo es real, el nivel de satisfacción laboral es alto, en los trabajadores de ambos sexos.

Calderón y Pérez. (2018) realizaron la investigación titulada: *Cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes en Perú*. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, constituida por 134 personas del área administrativa y se trabajó bajo un diseño no experimental, transversal-correlacional con un enfoque cuantitativo.

Los instrumentos usados fueron dos encuestas: Cultura organizacional (Organizational Cultural Assessment Instrument OCAI) adaptado y traducido del inglés: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework-Cameton y Quinn (1999) y la escala de opiniones SL SPC-Sonia Palma Castillo (2005). Los resultados obtenidos fueron que el 49% tienen un tipo de cultura organizacional clan y la satisfacción laboral se ubicó en un 71% en nivel *satisfecho*, por lo que se concluyó que si existe relación significativa entre las dos variables de estudio.

Pilar. (2017) realizó el estudio titulado: *Efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño organizacional de los trabajadores administrativos de la universidad nacional de San Antonio del Cusco, en Perú*. El objetivo general fue analizar el efecto del clima organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la Universidad Nacional de San Antonio Abad en Cusco -2015. La muestra fue de 263 trabajadores y se utilizó un diseño de tipo explicativo, no experimental, correlacional-casual con un paradigma positivista y enfoque cuantitativo.

Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de clima organizacional de Redlich y Tratmann, adaptación de Litwin y Stringer (1986), de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1986-1989) y de desempeño organizacional de Dessler (2009), los cuales fueron elaborados con la técnica de la escala de Likert y medidas escalares de uso contemporáneo en las investigaciones. Los resultados indican que el clima si influye en el desempeño, no existe relación entre satisfacción y desempeño, pero si hay una relación entre clima y satisfacción, por lo que es regular, indiferente.

### **1.6.2. Antecedentes nacionales**

En Costa Rica, Navarro G. (2015) realizó el estudio: *“Análisis acerca del grado de satisfacción laboral del estudiantado graduado entre los años 2010 al 2015 de la maestría de psicopedagogía de la universidad Estatal a Distancia, a partir del modelo de dos factores de Herzberg”*. Se desarrolló en dos etapas, una en donde se aplicaron 49 cuestionarios virtuales y otra donde se realizaron 10 entrevistas; la población objeto de estudio fueron los estudiantes graduados de la Maestría en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia y se concluyó que existe un alto nivel de satisfacción con respecto a la autorrealización. Se elige esta tesis por tratarse de la aplicación de la teoría de los dos factores de Herzberg, teoría principal del presente estudio.

En Costa Rica, Asch A. (2014) desarrolló el *“Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de ekstrom kommersiell grupp S.A”*, un estudio de carácter científico con enfoque cuantitativo en cual se tomó como población a los colaboradores de las diferentes empresas que componen el grupo empresarial. Se aplicaron cuestionarios que posteriormente fueron analizados con un orden cronológico y usando el sistema estadístico IBM SPSS. Se concluye que existe una falta de liderazgo, desconocimiento de los objetivos empresariales y poca

motivación para alcanzar sus propios objetivos. Esta tesis se relaciona con la presente porque analiza temas como la motivación que se encuentra dentro de los conceptos a desarrollar en la misma.

En Costa Rica, Vargas Ch. (2012) realiza el “*Diagnóstico de clima organizacional para el proceso gestión recurso de la información del instituto costarricense de electricidad*”. Utilizó como fuente primaria de información un total de 87 colaboradores del proceso de Gestión del recurso informático, se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de información y se concluyó que la relación con el jefe no es del todo beneficiosa; se carece de constante motivación. La razón por la cual se toma esta tesis es porque en la presente investigación se pretende analizar también la relación de los colaboradores del área de administrativa y la jefatura inmediata de los distintos departamentos, con el fin de determinar si tiene alguna influencia la motivación y satisfacción laboral.

### **1.6.3. Antecedentes institucionales**

No se cuenta con antecedentes, publicaciones o investigaciones previas en el nivel institucional con respecto al tema del análisis de la teoría propuesta por Frederick Herzberg y los factores relacionados con la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional.

## **1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Objetivo general**

Analizar la teoría dual de Herzberg para el conocimiento de los factores extrínsecos e intrínsecos relacionados con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

1. Evaluar los factores extrínsecos de la teoría dual determinando el nivel de satisfacción de los funcionarios del área administrativa, para el reconocimiento de las necesidades del ambiente físico-laboral en la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico.
2. Valorar los factores intrínsecos de la teoría dual en cuanto a la frecuencia de ciertos indicadores en el área administrativa, para el conocimiento de la actitud hacia el trabajo por parte los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico.
3. Relacionar los factores extrínsecos e intrínsecos de la teoría dual de acuerdo con algunos criterios demográficos y organizacionales de los funcionarios del área administrativa, para la identificación de características vinculadas directamente a la percepción de la satisfacción laboral, en la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se procede a detallar información relevante sobre la organización objeto de estudio, para una mejor contextualización del tema, así como la descripción de cada una de las variables del estudio con base en las distintas perspectivas conceptuales que han aportado algunos autores. Primeramente, se detalla la variable dependiente, correspondiente a satisfacción laboral y luego las variables independientes que son los factores motivacionales tanto internos como externos. También, se muestra el concepto de dos temas secundarios inmersos en esta investigación, el clima organizacional y la motivación laboral.

### **2.1 NOMBRE Y TIPO DE ORGANIZACIÓN**

La Universidad Técnica Nacional es una organización de tipo gubernamental constituida como la quinta Universidad estatal de Costa Rica, es una institución académica de educación técnica superior.

### **2.2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

El 29 de abril del año 2008 la Asamblea Legislativa aprobó con una votación unánime de 44 diputados la ley de creación de la Universidad Técnica Nacional, pero fue hasta el 04 de junio de ese mismo año que el entonces presidente de la República el Dr. Oscar Arias Sánchez firmó la aprobación de la Ley N°8638.

La Universidad Técnica Nacional se creó por la fusión del Colegio Universitario de Alajuela, la Escuela Centroamericana de Ganadería, el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica y el Centro de Formación de Formadores, Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco y el Colegio Universitario de Puntarenas; esta última es la actual Sede del Pacífico, que se une a las sedes de Alajuela (Sede

Central y Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa), Guanacaste, Atenas y San Carlos, para conformar la Universidad Técnica Nacional como se conoce en la actualidad.

A continuación, se muestran algunos aspectos importantes de la organización, tales como: misión, visión y valores.

Figura 1. Misión y visión

<b>Misión</b>	Brindar una educación de excelencia, integral e inclusiva, en el marco de la moderna sociedad del conocimiento, centrandó nuestra acción académica en el área científica, técnica y tecnológica, con una investigación aplicada e innovadora como elemento fundamental para el desarrollo humano en articulación con los sectores productivos de la sociedad.
<b>Visión</b>	Ser una universidad de vanguardia en la formación integral de profesionales, la investigación y la extensión en las áreas técnicas y tecnológicas, con un enfoque de humanismo científico innovador, que contribuya al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense.

Fuente: Página web UTN

Figura 2: Valores institucionales

<b>Valores</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Respondemos por nuestros actos, desarrollando acciones provechosas para todos los miembros de la sociedad y para su entorno tanto ambiental como social, rindiendo cuentas por ello.
<b>Excelencia</b>	Sin excepción, todas las funciones desarrolladas por el personal y los servicios que presta la Universidad llevan el compromiso de hacerse con calidad.

<b>Equidad</b>	Promovemos que todas las personas tengan el derecho a acceder con justicia e igualdad a los servicios que la universidad les puede ofrecer para mejorar sus condiciones de vida.
<b>Respeto</b>	Reconocemos que todas las personas son valiosas en sí mismas, procurando la mutua comprensión, y permitiendo la expresión de ideas y las distintas formas de ser.
<b>Compromiso</b>	Cada funcionario trabaja con la convicción y el deseo de aportar su mejor esfuerzo para construir la mejor universidad.
<b>Solidaridad</b>	Somos conscientes de las necesidades del otro, por lo tanto, procuramos el apoyo y colaboración mutua.
<b>Transparencia</b>	Rendimos cuentas compartiendo con la comunidad universitaria y la sociedad, información clara y relevante sobre la gestión institucional.
<b>Autonomía</b>	Tenemos capacidad para tomar decisiones independientes sobre la organización y funcionamiento de la universidad, con base en principios y normas que garantizan el cumplimiento de nuestra responsabilidad y compromiso con la sociedad.

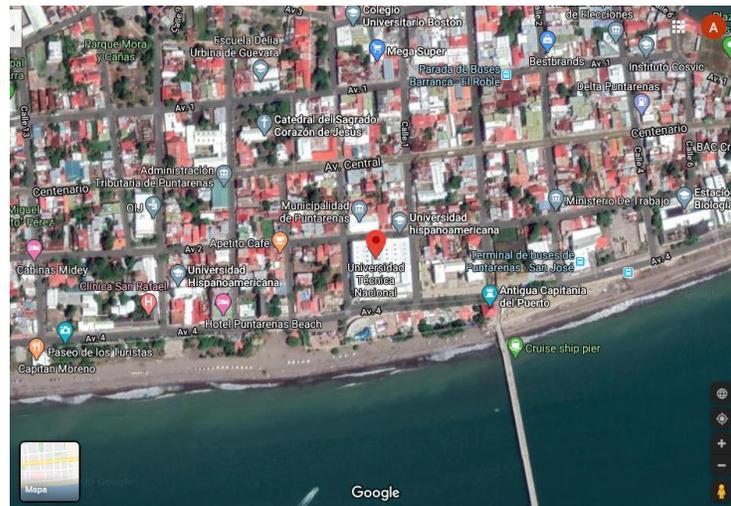
Fuente: Pagina web UTN

### 2.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional cuenta con tres recintos:

Recinto Tobías Vargas Rojas ubicado en Puntarenas centro 100 metros al oeste del Muelle de Cruceros sobre el paseo de los turistas, frente a la concha acústica.

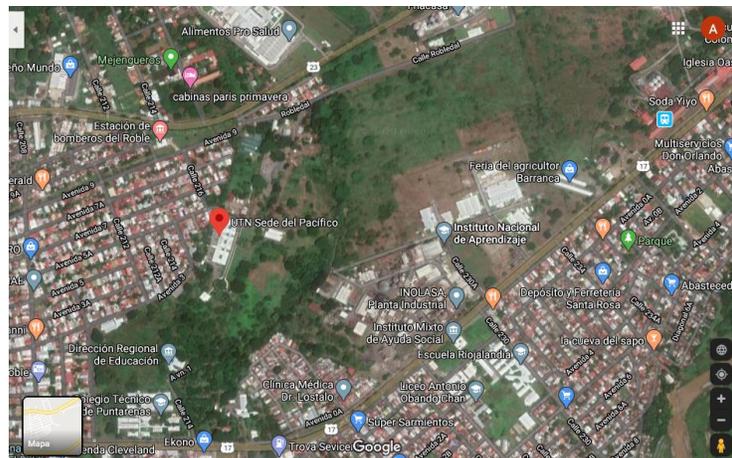
Figura 3. Mapa satelital del Edificio Tobías Vargas Rojas



Fuente: Google maps

Recinto Campus Juan Rafael Mora Porras ubicado en El Roble de Puntarenas 700 metros al norte y 900 metros al oeste de la entrada principal del Roble, costado sur del plantel de Coope Roble R.L.

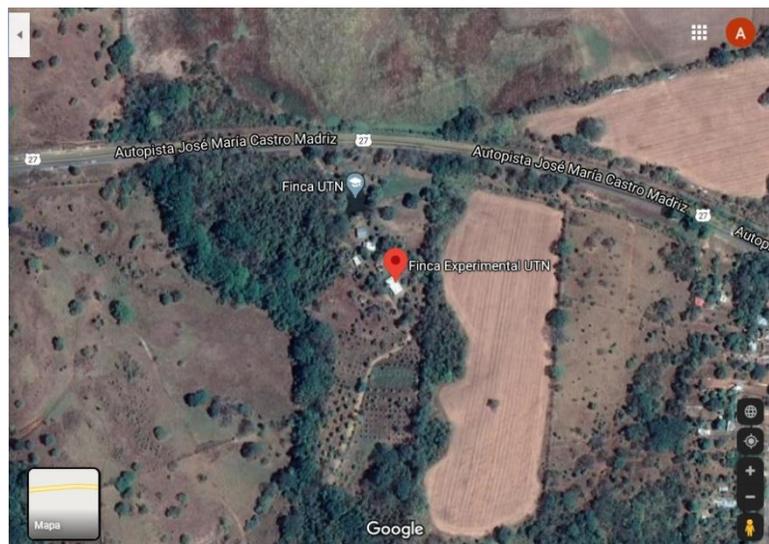
Figura 4. Mapa satelital Campus Juan Rafael Mora Porras



Fuente: Google maps

Finca Experimental Fernando Varela Zúñiga ubicada en la Ceiba, Coyolar de Orotina sobre ruta 27 a 7.3km del parque empresarial La Ceiba.

Figura 5. Mapa satelital Finca experimental Fernando Varela Zúñiga



Fuente: Google maps

## 2.4 RECURSOS HUMANOS

### 2.4.1. Puestos

Según Chiavenato. I. (2007):

Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto a los demás puestos, este se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización (p.203)

La Universidad Técnica Nacional cuenta con un manual descriptivo de clases de puestos, el cual constituye una herramienta administrativa que detalla la naturaleza del trabajo, las

funciones, responsabilidades y competencias técnicas para cada puesto, así como el perfil que se requiere para aspirar a estos. A continuación, se muestran los puestos administrativos de la Sede del Pacífico, la naturaleza de estos y algunas de las funciones consideradas más relevantes:

### **Auxiliar Operativo 1**

Naturaleza del puesto: ejecución de labores manuales variadas de alguna dificultad, en las que no se requiere un adiestramiento previo, en diversos campos de actividad tales como: labores asistenciales en la preparación de alimentos en una cocina institucional, limpieza, servicios misceláneos, mantenimiento de zonas verdes y finca, mensajería y auxiliares de mecánica automotriz.

- Realiza labores de limpieza, aseo y orden en las instalaciones físicas, áreas de trabajo, zonas verdes, fincas, talleres y áreas adyacentes.
- Prepara, limpia y da mantenimiento a los equipos, instrumentos, materiales, herramientas y otros objetos requeridos para la ejecución de las labores.
- Reporta las averías que presenta el equipo y la maquinaria que utiliza.
- Realiza labores diversas de mantenimiento de fincas y zonas verdes, tales como: construcción y mantenimiento de cercas, siembra de productos agrícolas, limpieza de terrenos y corrales, mantenimiento de jardines, confección de silo-pacas o ensilaje.

### **Auxiliar Operativo 2**

Naturaleza del puesto: ejecución de labores manuales variadas difíciles y especializadas, para las que se requiere el dominio de un oficio, cumplir con algunos requerimientos técnicos o el adiestramiento previo en diversos campos de actividad tales como: la preparación de alimentos en una cocina, servicios de lavandería, seguridad y vigilancia, mantenimiento general

y eléctrico, operación de equipo móvil o maquinaria agrícola, operación de equipo audiovisual y de fotocopiado, artes gráficas, ventas y labores especializadas agropecuarias o en plantas de proceso.

- Prepara, opera y supervisa el correcto funcionamiento del equipo y maquinaria asignada para el cumplimiento de sus funciones.
- Opera y conduce equipos móviles tales como: automóviles, motos, camiones, tractores, microbuses, buses, maquinaria especial y otros equipos con características similares.
- Recorre e inspecciona periódicamente, en vehículo o a pie, los edificios y terrenos circundantes, con el objeto de velar porque no ocurran anomalías, verificando además que puertas y ventanas queden debidamente cerradas en horas no hábiles, así como reportarse a la hora convenida en cada recorrido.
- Revisa que el chofer porte el permiso de salida, anota el kilometraje, el combustible y los implementos que porta el vehículo, debiendo firmar él y el chofer la fórmula respectiva.
- Vela por la seguridad y vigilancia de las instalaciones, equipos y bienes institucionales y controla que se cumplan las normas de seguridad y orden establecido dentro de las instalaciones de la Universidad.
- Controla la entrada y salida de vehículos particulares y oficiales.

### **Asistente administrativo 1**

Naturaleza del puesto: labores asistenciales de carácter general y de oficina que se desarrollan en una Unidad Dependencia Universitaria.

- Utiliza programas o recursos computadorizados para digitar y elaborar sus trabajos, así como para mantener actualizados los archivos electrónicos.
- Establece sistemas de archivo de documentos y vela por su correcto uso y mantenimiento.
- Redacta documentos sencillos, tales como: memorandos, notas, mensajes u otros similares.
- Vela por el correcto manejo y trámite de valores, correspondencia, archivos y documentos, así como por el buen uso del equipo y otros bienes de la oficina.
- Recibe, registra, clasifica, sella, lee y distribuye la correspondencia que llega diariamente a la dependencia.
- Prepara la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de la oficina y controla su ejecución.

### **Asistente administrativo 2**

Naturaleza del puesto: asiste a una jefatura y al personal académico y administrativo, en la ejecución de labores secretariales y administrativas en una Dependencia Universitaria.

- Redacta y digita trabajos, tales como: cartas, actas, decretos, resoluciones, presupuestos, informes, mensajes, cuadros numéricos, circulares, boletines, memorandos y otros documentos similares.
- Recibe, registra, clasifica, sella, lee y distribuye la correspondencia que llega diariamente a la dependencia.
- Organiza y mantiene actualizados los archivos de la dependencia.

- Atiende al público, resuelve sus consultas o lo pone en contacto con las oficinas y funcionarios correspondientes.
- Recibe y revisa documentos variados, recoge las firmas que correspondan y hace entrega de los mismos a los interesados o procede a darles trámite y lleva los controles pertinentes.

### **Asistente administrativo 3**

Naturaleza del puesto: asiste a los Órganos Colegiados Superiores de la Universidad, al Rector, Vicerrector, Consejo de Sede o de Dirección Ejecutiva, Decano o Director Ejecutivo de Centro o Dirección adscrita a la Rectoría o Vicerrectoría, en la ejecución de labores secretariales y administrativas.

- Redacta y digita cartas, notas, mensajes, circulares, reportes, constancias, informes, convocatorias y otros documentos similares.
- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, relacionadas con la actividad a su cargo.
- Realiza convocatoria de comisiones de trabajo específicas de las Direcciones Ejecutivas, Decanatos, Vicerrectorías, Rectoría u otros Órganos Colegiados Superiores Universitarios.
- Asiste a sesiones de trabajo, prepara los resúmenes, actas o informes de las mismas y hace las comunicaciones respectivas.
- Administra la agenda ejecutiva y lleva el control de los archivos de las dependencias indicadas.

- Hace los pedidos de materiales y útiles de oficina, los distribuye y lleva los controles correspondientes

### **Técnico**

Naturaleza del puesto: ejecución de labores técnicas en un campo de trabajo determinado para el cual se requiere la aplicación de conocimientos generales obtenidos mediante una formación determinada o capacitación específica para el desempeño del puesto

- Organiza, coordina y supervisa labores en una Unidad y mantiene controles sobre asuntos administrativos y técnicos propios de su área de actividad.
- Coordina con diversas entidades tanto externas como universitarias los procesos de matrícula y admisión, registro y vida estudiantil, becas y otros propios de su área de actividad.
- Investiga sobre cotizaciones de órdenes de compra y precios, calidad y especificaciones de artículos diversos para efectos de licitaciones y compras por caja chica, así como la realización de compras de repuestos para equipos móviles y estacionarios, materiales variados, herramientas, útiles de oficina y otros artículos.
- Realiza las gestiones necesarias ante instituciones públicas y empresas privadas, para la agilización de los trámites de las licitaciones adjudicadas y efectúa los trámites necesarios para el oportuno desalmacénaje de mercaderías.
- Lleva controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.

## **Técnico Profesional 1**

Naturaleza del puesto: ejecución de labores técnicos profesionales en un campo determinado o participación en la dirección, coordinación y ejecución de las mismas, en las cuales debe aplicar conocimientos teóricos y prácticos de una formación determinada.

- Ejecuta labores técnico profesionales relacionadas con investigaciones, proyectos, estudios y análisis en diversos campos de actividad.
- Ejecuta labores técnico-profesionales en el campo de la Administración de Recursos Humanos en áreas funcionales como: reclutamiento y selección de personal, diseño y análisis de puestos, administración de salarios, relaciones laborales, documentación, trámite y registro, capacitación, salud, seguridad e higiene ocupacional, auditoría de recursos humanos; aplica la normativa vigente a su campo de actividad, atiende consultas diversas que plantea el público en general.
- Analiza y controla la correcta ejecución de los diferentes procesos de trabajo y participa en el diseño, organización y mantenimiento de las bases de datos que se requieren para alimentar los sistemas de información de una Unidad.
- Participa en la coordinación y ejecución de labores técnicas de bibliotecología; colabora en la determinación de políticas de selección, adquisición, confección de catálogos, clasificación, préstamo y restauración de materiales bibliográficos, material audiovisual y publicaciones periódicas.
- Coordina las actividades que realiza con otros funcionarios y oficinas de la dependencia en donde labora e instituciones públicas o privadas, según corresponda.

## **Técnico profesional 2**

Naturaleza del puesto: planeamiento, dirección, coordinación y ejecución de labores técnico-profesionales y administrativas, en las cuales debe aplicar conocimientos teóricos y prácticos de una profesión determinada.

- Administra el archivo central, reúne, conserva, clasifica, ordena, describe, selecciona y facilita el fondo documental de la Universidad.
- Asiste a personal de mayor nivel y brinda apoyo técnico en su área de especialidad a docentes, estudiantes o administrativos.
- Redacta y revisa informes técnicos, memorandos, cartas, mensajes y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
- Lleva controles variados sobre las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad

## **Profesional 1**

Naturaleza del puesto: planeamiento, organización y ejecución de labores técnicas, profesionales y administrativas que tienen por objetivo el cumplimiento oportuno de los objetivos de una Unidad.

- Ejecuta procesos de trabajo a nivel asistencial y profesional propios de las áreas de: contabilidad, proyectos e investigación, administración de finca, recursos humanos, registro, planificación, bibliotecología, informática, mercadeo, administración, psicología, orientación, actividades deportivo culturales, extensión, proveeduría, editorial, relaciones públicas, finanzas, y comunicación; entre otras.

- Atiende y ejecuta labores profesionales relacionadas con el planeamiento, organización, coordinación, control y evaluación, propias de su área de actividad y competencia.
- Coordina con la jefatura y establece las prioridades de los trabajos a realizar de acuerdo con el cronograma de actividades, plazos y fechas de presentación.
- Participa en la implementación de sistemas de control interno en la dependencia donde labora, con el fin de disminuir la probabilidad de que se cometan errores o deficiencias que atenten contra los objetivos organizacionales y el servicio a los usuarios.
- Redacta, revisa y firma informes técnicos, oficios, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
- Asiste, por indicación de sus superiores jerárquicos, a actividades de capacitación, orientadas a perfeccionar destrezas, adquirir conocimientos, adecuar conductas y favorecer su desempeño y desarrollo profesional.

## **Profesional 2**

Naturaleza del puesto: planeamiento, organización, supervisión, ejecución, control y evaluación de labores técnicas, profesionales, científicas y administrativas, tendientes al cumplimiento oportuno de los objetivos de una Unidad o Dependencia.

- Brinda asesoría y capacitación al personal de la universidad sobre aspectos propios de su formación o área de actividad, con el fin de transmitir conocimientos, técnicas y metodologías que permitan mejorar el desempeño laboral y el desarrollo personal.
- Colabora en la implementación de sistemas de control interno en la unidad donde labora, con el fin de disminuir el riesgo de que se cometan errores o deficiencias que atenten contra los objetivos organizacionales y el servicio a los usuarios.

- Coordina con superiores, compañeros y funcionarios de otras dependencias el intercambio de ideas tendientes a la exploración y diagnóstico de problemas, el diseño de sistemas y la propuesta de alternativas de solución.
- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que regulan su campo de actividad.
- Redacta, revisa y firma informes técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones pertinentes.
- Revisa, corrige y firma documentos variados, producto de la labor que realiza y vela por su correcto trámite.
- Realiza análisis y evaluaciones administrativas de los sistemas de control interno para lo que debe presentar informes técnicos y recomendaciones sobre las situaciones observadas.

### **Profesional 3**

Naturaleza del puesto: planeamiento, organización, dirección, coordinación, supervisión, ejecución, control y evaluación de labores técnicas, profesionales, científicas y administrativas, así como el criterio de experto para brindar asistencia a funcionarios de mayor nivel en actividades diversas, tendientes al cumplimiento oportuno de los objetivos de una Dependencia

- Comprueba la correcta aplicación de normas, disposiciones, leyes y reglamentos que regulan su campo de actividad.

- Redacta, revisa y firma informe técnicos, memorandos, proyectos, normas, procedimientos, notas y otros documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza, presentando las recomendaciones pertinentes.
- Revisa, corrige y firma documentos variados, producto de la labor que realiza y vela por su correcto trámite.
- Realiza análisis y evaluaciones administrativas de los sistemas de control interno para lo que debe presentar informes técnicos y recomendaciones sobre las situaciones observadas.
- Da seguimiento a los diferentes trabajos bajo su responsabilidad y vela porque éstos se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos. Manual Descriptivo
- Asiste, por indicación de sus superiores jerárquicos, a diversas actividades de capacitación, orientadas a perfeccionar destrezas, adquirir conocimientos, adecuar conductas y favorecer su desempeño y desarrollo profesional.

#### **Profesional 4**

Naturaleza del puesto: planeamiento, organización, dirección, coordinación, supervisión, ejecución, control y evaluación de labores técnicas, profesionales, científicas y administrativas, así como asesoría para la toma de decisiones trascendentales, o la coordinación de proyectos o programas permanentes de impacto y necesidad institucional y el criterio de experto para brindar asistencia a funcionarios de mayor nivel en actividades diversas, tendientes al cumplimiento oportuno de los objetivos organizacionales de una Sede Regional Universitaria o de la Universidad.

- Diseña y supervisa investigaciones, proyectos, estudios, análisis, asesorías y otras actividades, propias del campo de actividad del puesto que desempeña.
- Participa y asesora a personal de mayor nivel en la formulación y ejecución de políticas, planes y normas propias de su campo de actividad.
- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, compañeros y público en general, con el fin de brindar la asesoría correspondiente en la materia propia de su especialidad.
- Coordina las actividades que realiza con otros funcionarios y oficinas de la Dependencia en donde labora e instituciones públicas o privadas, según corresponda, con el fin de integrar esfuerzos, consensuar criterios y buscar soluciones tendientes a favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Prepara informes sobre las actividades realizadas y presenta las recomendaciones pertinentes.
- Dirige, organiza, supervisa y ejecuta funciones de análisis, diseño, desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas de información en su respectiva área de trabajo.
- Elabora, revisa y firma documentos diversos propios de la labor que ejecuta, tales como: oficios, memorandos, informes y otros, procurando que los mismos contengan la información clara y necesaria que fundamentan las propuestas en cada caso.

### **Jefes de unidad administrativa 1**

Naturaleza del puesto: planeamiento, organización, dirección, coordinación, supervisión, control y evaluación de labores técnicas, profesionales, científicas y administrativas que se desarrollan en un área o dependencia de una Sede o Centro Universitario, que atiende y

coordina gestiones y procesos de trabajo de impacto y trascendencia institucional y que tienen por objetivo el cumplimiento oportuno de los objetivos organizacionales de la Sede o del Centro Universitario y la adecuada atención de sus usuarios.

- Dirige, supervisa y evalúa la implementación de sistemas de trabajo, procedimientos, métodos y control para la realización de las actividades y solución de los problemas.
- Elabora el plan estratégico, operativo y presupuestario de la dependencia a su cargo.
- Asigna, orienta y supervisa las labores encomendadas a sus colaboradores, velando porque éstas se desarrollen con apego a las normas técnicas y jurídicas vigentes y aplicables a su campo de actividad.
- Controla y evalúa al personal de nivel profesional, técnico, asistencial y auxiliar de la unidad a su cargo.
- Atiende y resuelve solicitudes de informes de la Contraloría Universitaria, de la Contraloría General de la República y de otros entes internos o externos que así lo requieran.
- Establece y mantiene un sistema de seguimiento de los asuntos bajo su responsabilidad, para asegurar la oportuna, adecuada y eficaz resolución de estos.
- Estudia y propone el establecimiento de políticas, normas y procedimientos de control tendientes a mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades en general y a nivel específico de su unidad.
- Asiste a reuniones con superiores o con sus colaboradores, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

- Redacta, revisa y firma informes, proyectos, reglamentos, instructivos, manuales, memorandos, circulares, cartas, mensajes y otros instrumentos técnicos y documentos similares que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.
- Forma parte de comisiones, juntas, consejos y comités para asesorar, recomendar y tomar acuerdos en materia de su especialidad.

### **Director 1**

Naturaleza del puesto: planeamiento, dirección, organización, coordinación, evaluación y supervisión en labores profesionales, científicas, técnicas y administrativas que se desarrollan en una Dirección organizacional a nivel de un Sede Regional o Centro Universitario.

- Establece mecanismos de coordinación y articulación entre las diferentes unidades o miembros del personal para la ejecución del trabajo de la dirección o programa universitario.
- Asigna, supervisa y evalúa las labores asignadas a sus colaboradores, con el fin de procurar que los servicios que se ofrecen a los usuarios reúnan las características de oportunidad y calidad requeridas.
- Participa en la preparación del Plan Estratégico de una Sede o Centro Universitario, con base en los requerimientos, las prioridades establecidas y los planteamientos externados por los usuarios, con el fin de propiciar la realización de las actividades de acuerdo con la visión y misión de la institución, y favorecer la imagen institucional.
- Formula, gerencia y evalúa proyectos estratégicos de interés institucional que trascienden en el ámbito de la Sede o Centro Universitario, con el fin de implementar mejoras en los servicios o brindar soluciones que atañen a la población universitaria. .

- Coordina y negocia asuntos de diverso interés, con altas autoridades políticas y personeros de empresas públicas y privadas, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de definir estrategias, integrar esfuerzos y tomar acuerdos, que favorezcan el desarrollo de la Sede o Centro Universitario en sus diversos campos.
- Programa, organiza y dirige estudios y actividades en las áreas profesionales y técnicas que correspondan, tendientes al cumplimiento de la misión y visión de la Sede o Centro Universitario y la adecuada prestación del servicio.
- Representa a la universidad en foros, seminarios, reuniones, y actividades diversas en las que se discuten y toman decisiones sobre asuntos de relevancia para la Sede o Centro Universitario.
- Coordina y participa en actividades o integra comisiones con funcionarios de la universidad u otras dependencias, con la finalidad de resolver problemas o mejorar procedimientos, aclarar la aplicación de regulaciones y dar cumplimiento a las disposiciones técnicas, administrativas y legales que regulan su campo de actividad.
- Atiende y resuelve consultas verbales y escritas que le presentan sus superiores, colaboradores, dependencias universitarias y público en general, relacionadas con el que hacer de las actividades propias de la Dirección a su cargo.
- Presenta informes periódicos sobre las actividades realizadas por la Dirección a su cargo, así como el informe anual de labores al Decano de la Sede o Director Ejecutivo de Centro Universitario.
- Sustituye a funcionarios de mayor nivel por vacaciones, permisos, enfermedad y otras circunstancias similares.

## **Decano**

Naturaleza del puesto: planeamiento, dirección, organización, coordinación, control, supervisión y evaluación de las actividades administrativas y docentes de una Sede Universitaria.

- Planea, dirige y evalúa las actividades de la Sede a su cargo, procurando la coordinación y vinculación permanente con las Vicerrectorías, otras dependencias universitarias e instituciones públicas y privadas.
- Revisa y analiza periódicamente la normativa universitaria y propone las reformas o modificaciones al Estatuto Orgánico y demás reglamentos.
- Elabora y revisa informes, reglamentos y otros documentos similares sobre asuntos de su competencia y hace las recomendaciones pertinentes.
- Presenta al Rector el plan de trabajo, el anteproyecto de presupuesto y el informe anual de labores de la Sede.
- Asiste al Rector y lo representa cuando éste lo solicite.
- Coordina o integra comisiones u otros órganos colegiados, con funcionarios de la universidad o de otras Dependencias públicas y privadas, con la finalidad de resolver problemas o mejorar procedimientos, aclarar la aplicación de regulaciones y dar cumplimiento a las disposiciones técnicas, administrativas y legales que regulan su campo de actividad.
- Emite directrices, normativas y políticas necesarias para la orientación de los procesos que dirige; propone cambios y ajustes a la legislación vigente.

- Representa a la institución en foros, seminarios, reuniones, y actividades diversas en las que se discuten y toman decisiones sobre asuntos de relevancia e impacto nacional e internacional.
- Participa en los procesos de selección, remoción o reubicación del personal a su cargo y autoriza el nombramiento del personal de la Sede Universitaria.
- Define y propone planes estratégicos que propicien a lo interno el desarrollo y modernización de la estructura y organización, la eficiencia y la eficacia de los procesos de trabajo en las diferentes áreas de acción de la Sede Universitaria.
- Asesora a las autoridades universitarias en aspectos propios de su competencia, con el fin de facilitar el proceso de definición de políticas y la toma de decisiones de trascendencia e impacto a nivel institucional o nacional.
- Firma actos administrativos finales, mediante el estudio y análisis cuidadoso de la documentación en su poder y el diagnóstico de las diversas situaciones que se presentan, con el fin de comunicarlos a los interesados.
- Emite políticas, formula objetivos y programas de trabajo atinentes al área de su actividad en la Sede Universitaria, procurando la consecución y asignación oportuna de los recursos humanos, financieros y equipos requeridos para el logro de los objetivos organizacionales.
- Cumple las disposiciones emitidas por la Rectoría, el Consejo Universitario y la Asamblea Universitaria.
- Coordina las actividades que se desarrollan en la Sede Universitaria que dirige con funcionarios de otras dependencias internas o externas, en procura del trabajo y el consenso del equipo, con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

- Realiza las labores administrativas que se derivan de su función y todas aquellas establecidas en el Estatuto Orgánico de la Universidad.

En esta investigación se realiza una clasificación de estos puestos en cuatro grupos, para efectos de interpretación y análisis de los datos recopilados, tal como se detalla a continuación:

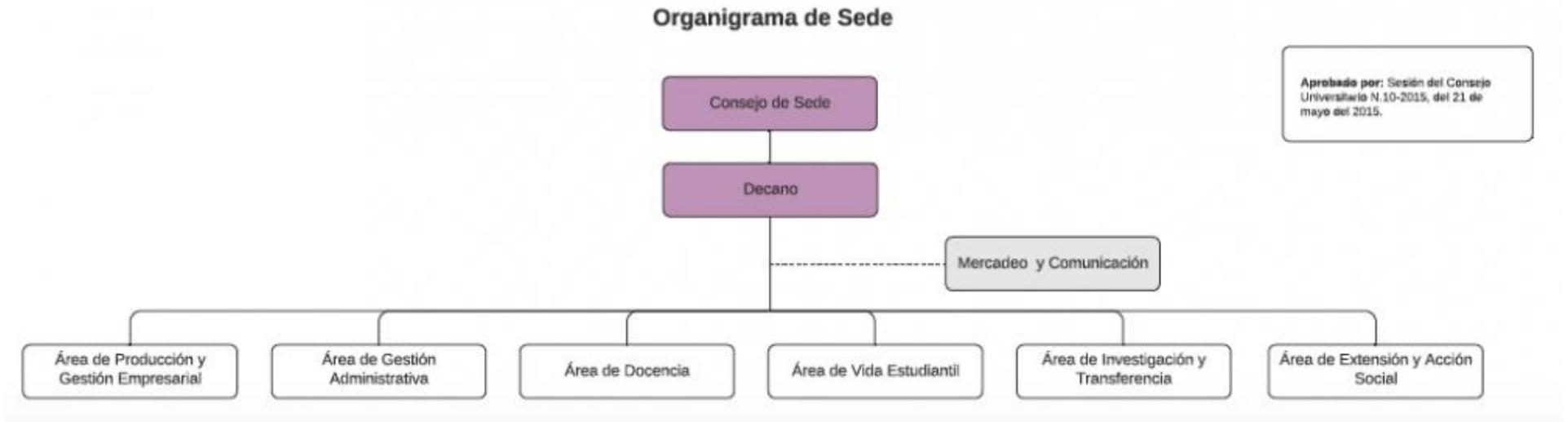
Figura 6. Clasificación de clases de puestos

<b>Gerencial</b>	<b>Profesional</b>	<b>Técnico y administrativo</b>	<b>Operativo</b>
Decano	Profesional 1	Asistente administrativo 1	Auxiliar operativo 1
Jefe de unidad administrativa 1	Profesional 2	Asistente administrativo 2	Auxiliar operativo 2
Director 1	Profesional 3	Asistente administrativo 3	-
-	Profesional 4	Técnico	-
-	-	Técnico profesional 1	-
-	-	Técnico profesional 2	-

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.2. Organigrama de Sede

Figura 7. Organigrama de sede



Fuente: Página web UTN

### **2.4.3. Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es un área de las ciencias de la administración que ha sufrido una serie de cambios a lo largo de los años, esto porque la manera en como una institución o empresa dirige a sus colaboradores para alcanzar el cumplimiento de objetivos no siempre ha sido igual, sino que ha evolucionado con el tiempo.

Según Hurtado y Leal (2008), hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de administración de personal o relaciones industriales, lo que representó una visión burocratizada manifiesta desde el final de la Revolución Industrial, que alcanzó su auge en la década de los cincuenta (párrafo 9)

Partiendo de lo expuesto por diversos autores, es posible identificar que en la administración moderna se concibe el trato a los colaboradores desde dos perspectivas: como un recurso y como personas. La primera se refiere a un tratamiento más generalizado y estándar incluyendo las habilidades, destrezas, capacidades; mientras que la segunda alude a un trato más individualizado, que considera aspectos tales como la personalidad, valores, motivación y objetivos personales de cada empleado. Mucho se dice en esta área de que las personas son el activo más valioso que tiene una organización, sin embargo, el hecho de tratarlas como un recurso ha demostrado con el paso del tiempo resultados negativos, como bajos niveles de eficiencia y calidad en el trabajo, pero al considerarlas como personas y seres sociales que forman parte de la empresa, estas se identifican más con la misión, encontrando el sentido y el valioso significado del trabajo que realizan, dando resultados positivos.

El término “Administración de Recursos Humanos”; surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos técnicos, para concluir en una

modernización de la función del personal, materializada en la evolución del concepto antiguo al actual y reconociendo a las personas como el único capital vivo e inteligente con el que disponen las organizaciones para enfrentarse a los retos.

Según Chiavenato I. (2007) “Los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera”. Los principales objetivos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

A partir de esa nueva perspectiva sobre lo que representa el área de recurso humanos en las organizaciones, surgen tres aspectos fundamentales:

- Las personas son diferentes entre sí

Cada persona tiene una historia personal, habilidades, conocimientos, destrezas y otras competencias que se requieren para la administración de los recursos organizacionales, se comprenden mejor las diferencias individuales para potenciarlas sin la intención de estandarizar estos aspectos.

- Las personas son elementos vivos

Se reconoce a las personas como seres dotados de inteligencia y talento, con el don de crecimiento y desarrollo personal, capaces de reinventarse y aportar mucho valor al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Las personas son socios de la organización

Este concepto se fortalece el vínculo entre las personas y las organizaciones, donde se da una reciprocidad; las personas invierten en la organización tiempo, esfuerzo, compromiso, otros) con el fin de conducirla al éxito y excelencia, esperando obtener una ganancia en forma de sueldo, crecimiento profesional u otros.

#### **2.4.4. Satisfacción laboral**

Con base en la revisión bibliográfica de este concepto, es posible determinar que no existe una única definición aceptada porque muchos autores lo han definido y estudiado desde distintas perspectivas y dimensiones aceptadas.

Benavente (2017) cita a Locke (1976) y a Robbins (1998) quienes definen el concepto de *satisfacción laboral* de la siguiente manera:

Locke (1976) establece que la satisfacción laboral es "...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. De igual manera Robbins (1998), se refiere a esta como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Calderón (2018) cita a Olivare (2013), Bonada y Tous (1993), Caballero (2002), Álvarez (2007) y Palma (2005), autores que también han aportado un concepto sobre este tema. Olivare (2013) la define como aquella actitud hacia la labor que realiza el trabajador, ya que tiene un impacto favorable en el desempeño. Seguido de esto, Boada y Tous (1993), la mencionan como un elemento que establece el confort de un trabajador en sus funciones laborales y que se ha convertido en un inconveniente grave en las organizaciones.

Caballero (2002), señala que la satisfacción laboral se diferencia esencialmente de la motivación, ya que es como una disposición para ejecutar un trabajador sus funciones dentro de un puesto de trabajo y Según Álvarez (2007), las definiciones de la satisfacción laboral se pueden agrupar en tres grupos: 1) a un estado emocional, 2) hace referencia a un concepto emotivo y 3) referida como una actitud hacia el trabajo realizado en una empresa.

Finalmente, Palma (2005), menciona que la satisfacción laboral puede entenderse como una aptitud respectivamente constante a la labor del trabajador, y que está establecida en aquellas creencias y valores que son obtenidos debido a la experiencia en el trabajo.

Benavente (2017) toma como referencia a Chiang, Martín y Núñez (2010) quienes clasifican la satisfacción laboral en dos grupos, desde una perspectiva emocional-afectiva y otra relacionada con la actitud hacia el trabajo, con base en esto se presenta una serie de definiciones en cada grupo, así como el respectivo año y autor.

Figura 8. Definición de satisfacción laboral (perspectiva interna)

Año	Autor	Definición de satisfacción
1969	Smith, Kendall y Hulin	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional a una respuesta afectiva hacia el trabajo

1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo
------	------------------	---

Fuente: Benavente. G. (2017)

Figura 9. Definición de satisfacción laboral (perspectiva externa)

Año	Autor	Definición de satisfacción
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa específicamente recibida
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajador tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo.
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo
1976	Blue	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1977	Salancik & Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1986	Griffin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1993	Newstron y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.

1993	Garmendia y Parra Luna	La satisfacción está en función de que las actividades sean cubiertas: de remuneración, afiliación, logro y autorrealización. “Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ser cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea”.
1996	Bravo, Peiro y Rodriguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998 2001	Brief y Weiss	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas,
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.
2004	Robbins	La define como “la actitud general del individuo hacia su trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.
2007	Amorós, E.	La define como la actitud general que la persona tiene hacia su trabajo, que incluye no solo la labor que desempeña sino también la interacción con sus compañeros y supervisores, las políticas de trabajo, reglamentos, condiciones, por ello la evaluación de esta variable es la suma de diversas dimensiones o elementos del trabajo.

2009	Robbins, S y Judge,T	Explican como el grado de placer o gusto que tiene una persona con respecto a su trabajo, y que ello aumenta cuando la actitud hacia ciertos factores (como el puesto en sí, el reconocimiento, la oportunidad para mejorar, entre otros) son positivos.
------	----------------------	--

Fuente: Benavente. G. (2017)

Cuando se habla de satisfacción laboral se deben considerar una serie de elementos importantes que están directamente relacionados con esta, tales como el clima organizacional, comportamiento organizacional y el tema de la motivación laboral en el cual se encuentran las teorías que permiten analizar más a profundidad la satisfacción; entre estas, la teoría dual de Herzberg que forma parte esencial del presente estudio.

#### **2.4.5. Clima organizacional**

Según Chiaventato. I (2007) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 59)

Este ambiente interno incluye las condiciones del medio físico y humano en que se desarrolla del trabajo, así como los factores de satisfacción de personal, la cultura y comunicación interna de la empresa.

Un ambiente o clima laboral negativo trae consigo una serie de consecuencias como reducción de la productividad laboral por la falta de cumplimiento de las labores asignadas; baja motivación y rendimiento laboral en los trabajadores que repercute en los resultados de la empresa; falta de compromiso por parte del trabajador, lo que genera cada vez un menor sentido de la responsabilidad con el trabajo que se realiza. La falta de atención y concentración para el

trabajo, así como el tiempo dedicado a este son otras de las consecuencias que se pueden mencionar.

Gómez S.M. (2012) hace referencia a este tema e indica lo siguiente:

Uno de los aspectos relevantes que hay que cuidar en esta época que es el relacionado con el ambiente laboral, principalmente en el apoyo que la empresa da a su personal, así como en las estrategias a seguir. También es necesario darse cuenta de la necesidad de verificar diferentes métricas, tanto de manera cuantitativa como cualitativa, por eso hay que considerar la relevancia que tiene la realización de un diagnóstico para conocer los satisfactores que logran atraer y retener a las personas en una organización, ya que tomar en cuenta las dimensiones del ambiente de trabajo y darles la debida importancia, hace que una organización sea un lugar agradable para trabajar (p. s/n).

Por otra parte, es posible mencionar que un buen ambiente de trabajo se establece básicamente donde hay confianza en el personal y un buen trato por parte de los jefes y colaboradores, que, de alguna manera, al relacionarse entre sí mejoran la rentabilidad y el clima organizacional de una empresa.

Las personas que están al frente de las empresas, y no necesariamente en el área de recursos humanos, sino también las que desempeñan puesto de jefatura en alguna empresa o institución, tienen el gran reto de contribuir para que los trabajadores logren mejores resultados y tengan satisfacción con las diversas actividades que realizan. Por eso, un manejo inadecuado de los recursos humanos en una organización puede ocasionar una gran diversidad de problemas. Un buen ambiente laboral es vital para el desarrollo de la organización y por esto, desde el área de recursos humanos o las personas que tienen personal a cargo, se debe prestar a

atención a todos los elementos que contribuyen de manera favorable o que pueden perjudicar el bienestar de sus trabajadores; la felicidad laboral ya no depende solo del salario, sino también del entorno y las condiciones que se brindan para el desempeño de las funciones.

A partir de lo anterior, se pueden resaltar algunas ventajas de un buen clima organizacional, como lo son: mejoramiento de la eficiencia, actitudes positivas en los miembros de la organización, alta motivación en el equipo de trabajo, aumento de la confianza y comunicación entre los compañeros y por ende una mayor satisfacción laboral.

#### **2.4.6. Comportamiento organizacional**

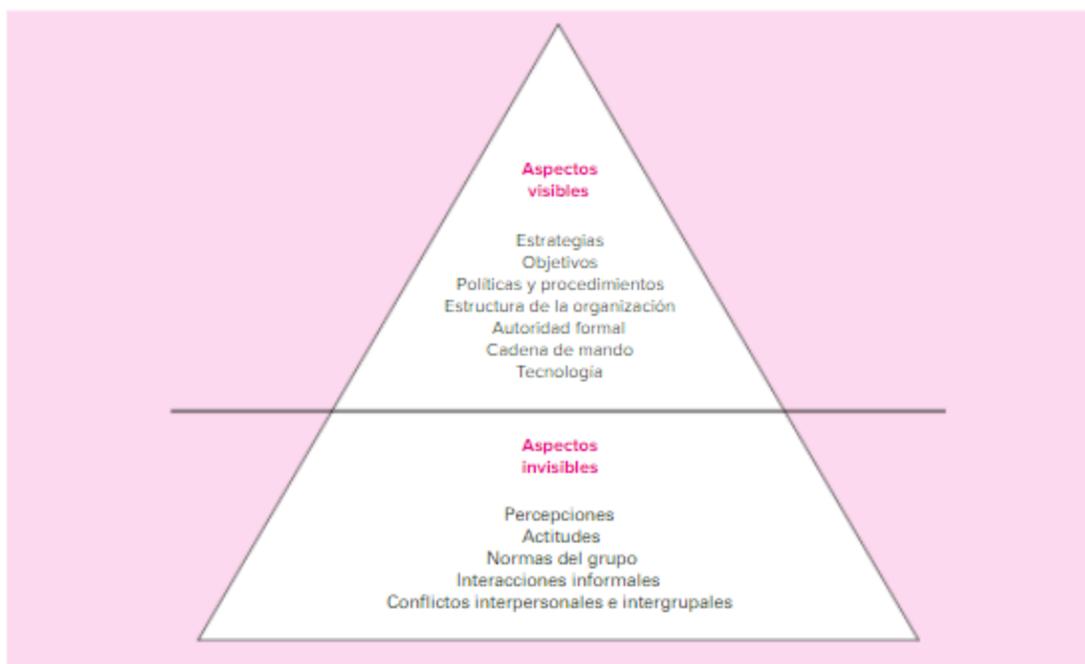
Robbins y Judge (2017) afirman que “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de aquella” (p. 10)

Con base en lo indicado por este autor, es posible determinar que ese comportamiento se evalúa en el contexto de la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la productividad. De igual forma, incluye aspectos fundamentales como la motivación, comunicación interpersonal, la conducta, entre otros.

Chiavenato (2017) indica que “se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo” (p. 4)

Esto muestra que las organizaciones no son las que tienen determinados comportamientos, sino las personas o grupos que participan y actúan en ellas. El objetivo básico del comportamiento organizacional, como un elemento de estudio, es que busca ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

Figura 10. Aspectos visibles e invisibles del comportamiento organizacional



Fuente: Chiavenato. I. Comportamiento Organizacional

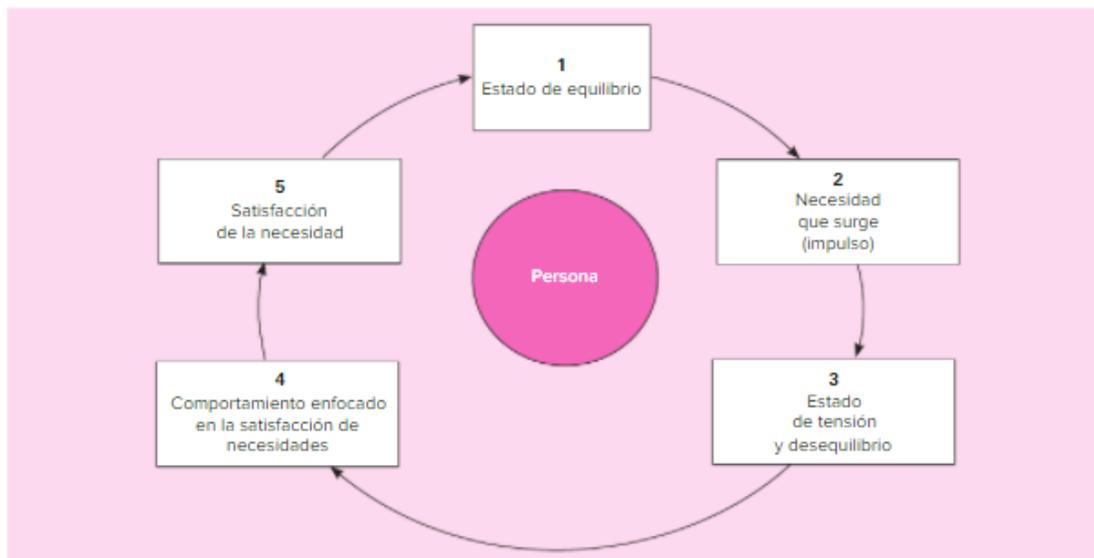
### 2.4.7. Motivación

Chiavenato. I (2007) afirma que el concepto de motivación es difícil de definir con exactitud, pero se refiere de una manera general indicando que:

Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen...a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 47)

En el ámbito organizacional existe un ciclo de la motivación que inicia cuando rompe el estado de equilibrio, porque surge una nueva necesidad en los individuos, lo que supone un estado de tensión o insatisfacción que lleva a los individuos a adoptar cierto comportamiento o acciones para encontrar la satisfacción a esa necesidad.

Figura 11. Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Chiavenato. I. Comportamiento Organizacional

Algunos estudios con respecto a este tema han establecido algunos criterios considerados como determinantes ambientales de la motivación, como por ejemplo: que todos los individuos tienen motivos y necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, las propiedades del ambiente sirven para estimular ciertos motivos y que todo tipo de motivación está encaminado hacia la satisfacción de un tipo de necesidad.

Las teorías más conocidas sobre motivación y satisfacción laboral están relacionadas con las necesidades humanas; la teoría de las necesidades de Maslow, teorías de los dos factores de Herzberg y el modelo situacional de motivación de Vroom, son algunas de las principales teorías sobre las cuales se hace énfasis en esta investigación; la teoría dual de Herzberg constituye parte del tema central del estudio.

#### **2.4.8. Teoría dual de Herzberg**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, *la teoría de los dos Factores*, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar cómo rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: (Da Silva, 2002).

- Factores extrínsecos o de higiene
- Factores intrínsecos o motivacionales

La teoría de los dos factores de Herzberg, indica que la motivación de las personas para el trabajo depende de factores de higiene, los cuales hacen referencias a las condiciones que la rodean en el lugar de trabajo: físicas, salario, políticas de la empresa, clima laboral, oportunidades de crecimiento, entre otras, que contribuyen a evitar la insatisfacción laboral.

Los factores motivacionales que son los que producen satisfacción duradera y pueden aumentar la productividad; se refieren a las condiciones internas del individuo que conducen a sentimiento de satisfacción y realización personal, por ejemplo: uso de las habilidades en el trabajo, decidir cómo ejecutar el trabajo, definición de metas y objetivos.

#### **2.4.8.1. Factores extrínsecos**

Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona (instalaciones, condiciones físicas, salario, prestaciones sociales, políticas de la organización, estilo de liderazgo, relaciones entre la dirección y los empleados, reglamentos internos, oportunidades de crecimiento, relación con los compañeros, etc.) son el contexto del trabajo (clima laboral).

Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello, dentro de los factores de insatisfacción, están:

### **Condiciones físicas del trabajo**

Este elemento se relaciona con el estado del entorno laboral proporcionado a un trabajador para realizar una labor determinada; se refiere a la infraestructura, la calidad de los espacios, su limpieza, seguridad, iluminación, ventilación, entre otros.

El Código de Trabajo establece lo relacionado con las obligaciones de ambas partes dentro de un contrato de trabajo, por ejemplo, la obligación del patrono de otorgar las condiciones óptimas para el desarrollo de las labores, así como la obligación del trabajador de cumplir a cabalidad con las labores que se le asignan.

### **Oportunidades de promoción y formación**

Este elemento se considera clave para el logro de objetivos organizacionales, pues permite al trabajador el crecimiento tanto personal como profesional dentro del trabajo y funge como un aspecto motivador.

Por ejemplo, cuando se da el traspaso de un empleado de un puesto a otro al cual le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, o cuando se brinda la oportunidad a un trabajador de recibir un curso o capacitación para el fortalecimiento o adquisición de nuevos conocimientos relacionados con el trabajo.

## **Políticas institucionales**

Hace referencia a los escritos que establecen el límite dentro de los cuales se puede operar en cierta situación en términos laborales en una empresa o institución. En el caso de las instituciones públicas, existen políticas internas y una serie de normativa de carácter general que le indica a un servidor las acciones permitidas y lo que está facultado por ley para realizar.

## **Salarios e incentivos**

Se refiere a la remuneración o compensación que un patrono otorga a un trabajador por la realización de un trabajo. La legislación costarricense establece que el concepto de salario es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato por las labores hechas. El Código de Trabajo, en su artículo 162 establece que: “Para fijar el importe de salario en cada clase de trabajo se tendrán en cuenta la cantidad y calidad del mismo. A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual...”

### **2.4.8.2. Factores intrínsecos**

Los factores motivacionales, ligados a sentimientos positivos de los empleados sobre su trabajo, se refieren al contenido del puesto y provocan la satisfacción de las personas con su trabajo. Para mantener la satisfacción y el alto desempeño en el puesto es preciso tener motivadores, algunos de estos factores son:

## **Relaciones interpersonales**

Este elemento se refiere al vínculo que existe entre dos o más personas, el cual involucra sentimientos, emociones, intereses, actividades sociales y laborales, entre otros aspectos.

## Reconocimiento

Según la Real Academia de la lengua española, este término hace referencia a un sentimiento que expresa la persona que reconoce o agradece un favor o bien recibido; también se define como la acción de reconocer o reconocerse.

En el ámbito laboral se entiende como un amable gesto, palabra o acto de agradecimiento o mención, de parte de un jefe, o algún compañero sobre el buen trabajo realizado, el esfuerzo y colaboración de otro en pro del cumplimiento de una tarea.

## Logros

El logro se refiere al alcance de una meta previamente establecida por una persona o grupo, pueden estar relacionados tanto a su vida personal como laboral y profesional.

## Responsabilidades

En el ámbito laboral este término corresponde al grado de responsabilidad de una persona, otorgado mediante la asignación de diversas tareas propias del puesto de trabajo que desempeña.

Figura 12. Teoría de los factores de satisfacción y de insatisfacción



Fuente: Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. 8° edición

#### 2.4.9. Teoría de las necesidades

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Tomando como referencias lo indicado por Chiavenato (2017) respecto de esta teoría, se dice que el individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada *Jerarquía de las necesidades humanas*, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

De acuerdo con el cumplimiento de estas necesidades, se obtienen comportamientos determinados que influirán en el desempeño de una persona.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

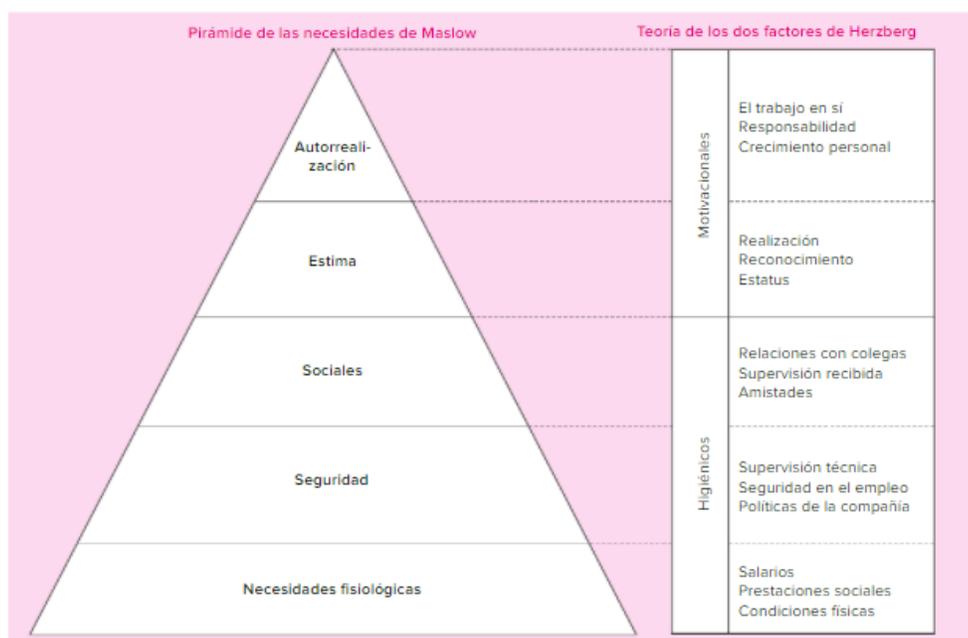
- Necesidades fisiológicas: De alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: Se refiere a la necesidad de estar libre de peligros (Reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo.
- Necesidades sociales: De amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas.
- Necesidades de estima: Relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima y la confianza en uno mismo

- Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas del ser humano y llegan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse a lo largo de la vida.

Chiavenato (2011) explica que existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

El cuadro describe los factores que inciden en la motivación dentro y fuera del trabajo; muchos de estos factores influyen en el ambiente laboral, en la satisfacción y en el desempeño del individuo.

Figura 13. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg



Fuente: Chiavenato. I. Comportamiento Organizacional

### 2.4.10. Teoría de la motivación de Vroom

Con base en las dos teorías anteriores nace la teoría de la motivación de Victor H. Vroom, según Chiavenato (2007) “se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce diferencias individuales” (p. 54)

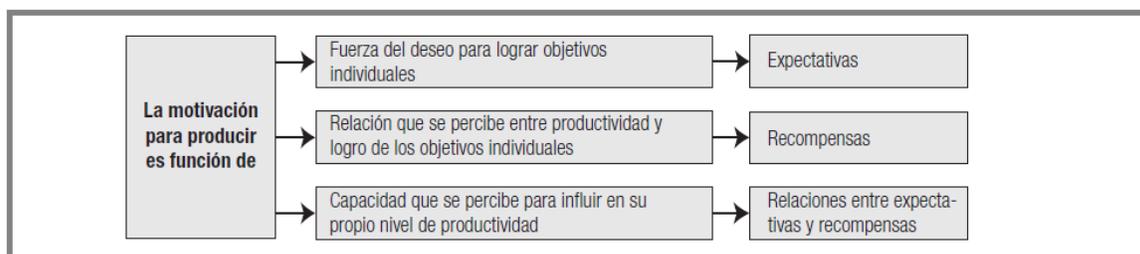
Esta teoría afirma que cada individuo tiene tres factores que determinan su motivación para producir:

**Objetivos personales del individuo:** En este punto se puede hacer referencia al dinero, seguridad en el puesto, reconocimiento, aceptación o algún otro objetivo que la persona trate de satisfacer.

**Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad:** Si el objetivo del individuo es tener un salario elevado va a producir más en busca de esa remuneración, sin embargo, si el objetivo es la aceptación social o del grupo producirá en índices que considere normales para no ser rechazado.

**Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad:** Si un trabajador percibe que su gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse más de lo necesario.

Figura 14. Los tres factores de la motivación para producir



Fuente: Chiavenato. I. Comportamiento Organizacional

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3. MARCO METOLÓGICO**

El capítulo metodológico de una investigación consiste en el desarrollo de cada uno de los apartados que lo conforman, como son: enfoque de investigación, tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, se detalla la población y muestra, así como los criterios de selección utilizados para el estudio. De igual manera se presenta el procedimiento para la recolección de información y análisis de datos.

#### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis, antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Con frecuencia, estas actividades sirven primero para descubrir cuales son las preguntas de investigación más importantes, y después refinarlas y responderlas” (p. 7).

En este enfoque se parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y exploratorio. Acorde con ello, se recopilarán datos de la organización objeto de estudio para ampliar la información que posteriormente será analizada con base en los recursos bibliográficos encontrados y entender la relación entre la teoría propuesta y la realidad de los funcionarios con respecto a la satisfacción laboral.

Algunas características de este enfoque son: trabaja con grupos pequeños, una muestra representativa, el análisis generalizado y objetivo de los resultados, así como la presentación gráfica de los datos obtenidos y la recolección de datos que fundamenta la medición de las variables contenidas en la hipótesis del estudio.

Adicionalmente se menciona que la investigación tiene un enfoque prospectivo, pues trabaja con datos del tiempo presente, en busca de resultados futuros; es de corte transversal debido a que las variables en cuestión serán analizadas una única vez en este estudio. Dentro de los niveles de investigación se tiene que primeramente es exploratorio, descriptivo, y correlacional entre las dos variables.

### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es básica de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional porque se analiza la posible relación que existe entre dos variables.

La presente investigación es de tipo descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (p. 92).

Con base en lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) “los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos” (p. 24). Esto se verá reflejado en la presente investigación, al momento de describir algunos conceptos que ayudarán a comprender mejor el tema en estudio y que permitirán ampliar el conocimiento de quien consulte lo realizado.

De igual forma, exploratorio; que se basa en identificar las causas de eventos y situaciones de tipo social o físico, explicando las posibles razones por las cuales pueden estar ocurriendo y las condiciones en que estos se dan. Esto se evidenciará en la investigación cuando se analizan los conceptos principales y las teorías relacionadas con el tema central, a partir de la información recopilada en la Universidad Técnica Nacional.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174) y la muestra como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173).

La población identificada para esta investigación son los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, y se toma una muestra representativa del total de la población.

La población objeto de estudio son los trabajadores de los distintos departamentos del área administrativa de la UTN Sede del Pacífico ubicados en el Edificio Tobías Vargas Rojas como en el Campus Juan Rafael Mora Porras, así como en la Finca Experimental Fernando Varela Zúñiga, a los cuales se aplicará el instrumento (cuestionario) siempre y cuando tengan la disponibilidad y deseo de brindar la información solicitada, para conocer los datos que permitan el desarrollar la investigación.

Para efectos de este estudio se seleccionó una muestra de 42 funcionarios, del total de la población de trabajadores del área administrativa que consta de 70 personas.

Los criterios de selección utilizados en el estudio son: ser funcionario activo de la universidad, trabajar en algún departamento del área administrativa, laborar en alguno de los recintos de la Sede del Pacífico.

### **3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

Barrantes. R (2019) dice que “los sujetos son los seres vivos, animales o inanimados, que serán objeto de estudio. Con mucha frecuencia son personas u organizaciones” (p. 166). En

esta investigación se hace referencia a la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Sede del Pacífico.

Otro concepto presente en la metodología de esta investigación es el de fuentes de información, las cuales se clasifican en primarias y secundarias.

Las fuentes de información primaria según Torres y Salazar (2019) son “aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra” (p. 3). En primera instancia, las fuentes primarias de la investigación son los 42 funcionarios administrativos que respondieron el instrumento aplicado, así como la información recopilada sobre dicha población mediante la observación directa e indirecta.

Unido a esto, están las fuentes secundarias o derivadas que según Torres y Salazar (2019) “son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet, de medios de comunicación” (p. 3). Entre las fuentes secundarias más relevantes usadas en la presente investigación están: el libro de Idalberto Chiavenato sobre administración de recursos humanos y comportamiento organizacional, la página web de la UTN y algunos artículos e investigaciones recopiladas Google académico.

Arias. F (2006) define la recopilación o recolección de información como “el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en el estudio” (s.p); es decir, son las distintas formas de obtener datos por medio de instrumentos empleados para recabarlos y almacenarlos.

Una vez que se selecciona el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con el problema del estudio, la siguiente etapa consiste en recopilar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

La recopilación de datos implica tres acciones que son:

- Seleccionar un instrumento de medición.
- Aplicar el instrumento seleccionado, para medir las variables.
- Preparar los resultados obtenidos para que puedan ser analizados correctamente.

### **3.5 VARIABLES E INSTRUMENTOS**

#### **Variables**

La variable dependiente corresponde a la satisfacción laboral de los funcionarios administrativos de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico y, las variables independientes son los factores extrínsecos e intrínsecos.

#### **Instrumentos y técnicas utilizadas**

Según Arellano. E. (2013) “los instrumentos, al igual que los procedimientos y estrategias a utilizar, los dicta el método escogido” (p. 16).

Uno de los instrumentos utilizados para recolectar información son los cuestionarios aplicados a la población de funcionarios administrativos, dispuestos a cooperar con la presente investigación y la entrevista u observación que se les hará, para evidenciar algunos aspectos importantes como el nivel de conocimiento sobre el tema abordado en el estudio.

Se utilizará este tipo de instrumento porque se considera más útil en una investigación de tipo cualitativo, pues las preguntas planteadas permitirán conocer la opinión de los funcionarios sobre la situación actual específica a la que se hace referencia en el presente estudio.

Figura 15. Variables e instrumento

<b>Variable</b>	<b>Instrumento</b>
Satisfacción laboral	Cuestionario
Factores extrínsecos	Cuestionario
Factores intrínsecos	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento realizado en esta investigación, primeramente, fue solicitar el permiso para desarrollar el estudio en la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, el cual se otorgó mediante oficio DECSP-470-2021.

Seguidamente, se recopiló la información necesaria para fundamentar teóricamente el estudio. Se desarrolló el instrumento de recolección de datos con todos los insumos e ítems requeridos para cumplir con los objetivos del estudio; en este caso por tratarse de una investigación de tipo descriptiva se utiliza un cuestionario.

Por último, se aplicó el instrumento a la población en estudio y se muestran los resultados con el respectivo análisis, bajo un enfoque cualitativo.

### 3.6 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Desde el punto de vista metodológico, hay una variedad de instrumentos que se pueden utilizar para la recolección de los datos necesarios en el desarrollo de una investigación, dependiendo del tipo de que se trate.

Abril V. (2008) indica que: “las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga” (p. 3). Existen técnicas de investigación de campo para recopilar información primaria, entre estas: la observación, entrevista, encuesta, test y experimento, así como, técnicas para recopilar información secundaria como: técnica del fichaje y técnicas de análisis de documentos (pp. 5-6). En este caso, se pretende llevar a cabo una investigación de tipo exploratorio y descriptivo desde un enfoque cualitativo; se busca recopilar información primaria, la cual “se caracteriza porque la construye y la recoge el propio investigador. Se la obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio” (p. 7); por lo anterior se decide utilizar los siguientes instrumentos:

Observación: está técnica puede darse de dos formas: cotidiana y científica. Según Abril V (2008) la observación cotidiana es aquella que hace cada día al azar, de manera espontánea, sin un propósito definido y se observa por simple curiosidad. También se dice que este tipo de técnica en algunas ocasiones puede ser la base de la observación científica. (pp. 9-13).

Cuestionario: Según Abril V (2008) “es una técnica complementaria a la observación que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar; se compone de un conjunto de preguntas sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sean contestadas por la población o su muestra” (p. 15).

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

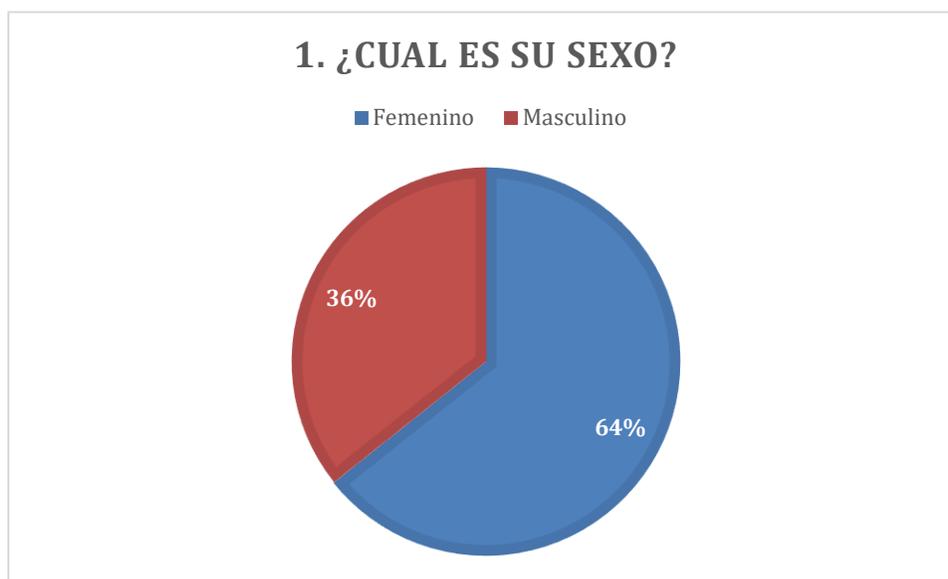
#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se realiza la representación gráfica de cada uno de los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de información aplicado a los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico.

Este apartado consta de ocho tablas con el detalle de los resultados en frecuencia absoluta y relativa y ocho gráficos de columnas, que se generarán a partir de los datos recopilados sobre las variables independientes del estudio, que son: los factores extrínsecos y los factores intrínsecos.

Adicionalmente, se encuentran siete gráficos circulares que contienen información referente a algunos elementos propios de la condición o estatus laboral de la población objeto de estudio, tales como género, rango de edad, nivel de escolaridad, puesto que ocupa actualmente en la UTN, tipo de nombramiento, años de servicio, así como la percepción propia de los funcionarios sobre la satisfacción laboral.

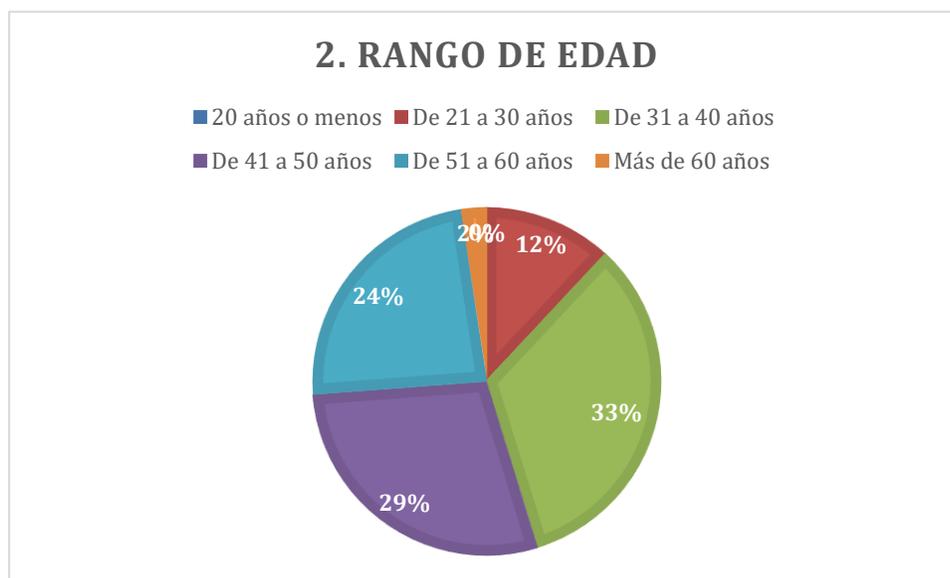
Los datos anteriores, serán utilizados para enriquecer el análisis realizado sobre cada uno de los gráficos; permitirán una mejor presentación de los resultados y mayor comprensión al lector.

**Gráfico N°1**

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

Tal como se muestra en el gráfico la pregunta número uno corresponde a conocer el sexo de las personas encuestas. Se pudo determinar que el 36% es masculino y el 64% es femenino; es decir, del total de 42 personas que completaron el instrumento 15 son hombres y 27 son mujeres.

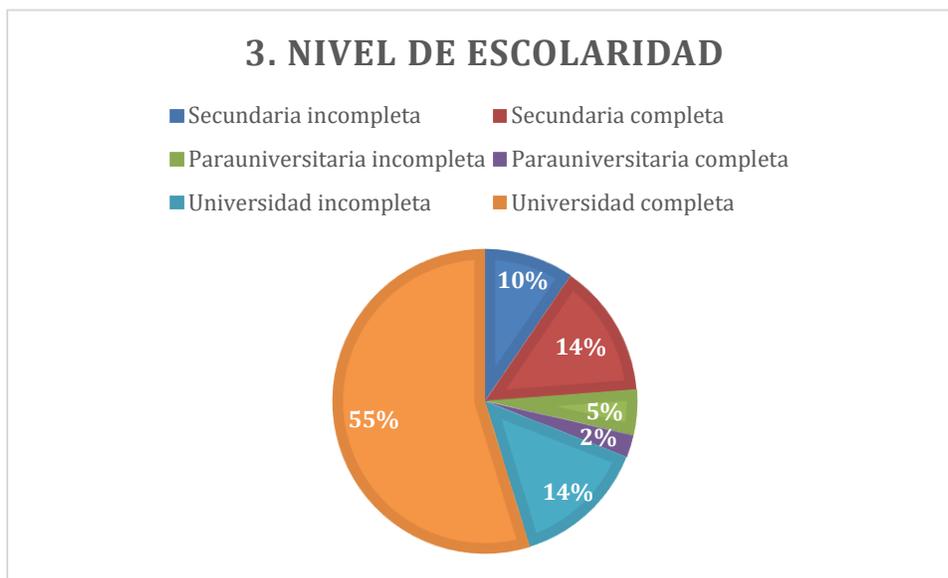
Gráfico N°2



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

En relación con la pregunta número dos, referente al rango de edad de los funcionarios encuestados, se obtuvo que no hay personas de 20 años o menos, un 12% se encuentran en el rango de 21 a 30 años, 33% en el rango de 31 a 40 años, 29% de los 41 a los 50 años, 24% de los 51 a 60 años y solo un 2% en el rango de más de 60 años.

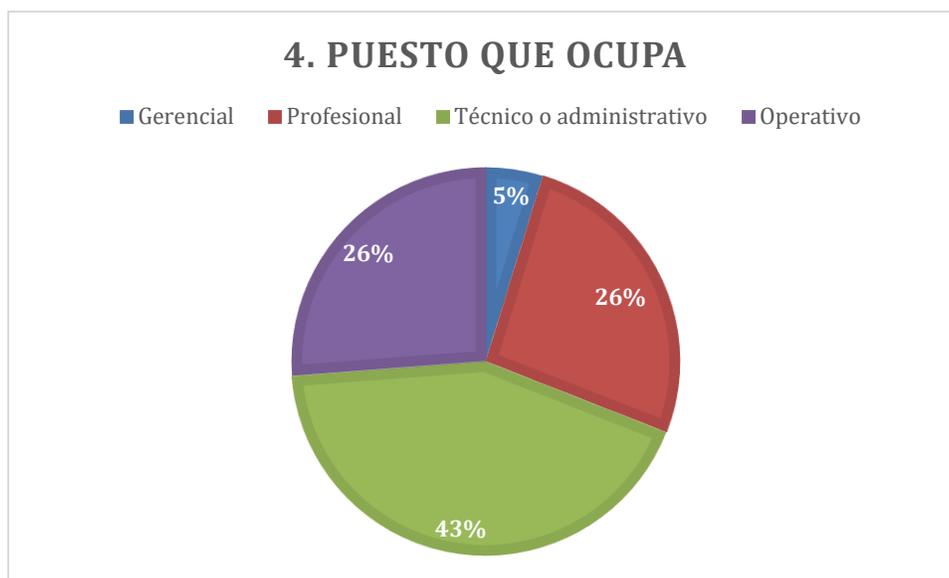
Gráfico N°3



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

Con esta pregunta fue posible determinar que el 55% de los funcionarios encuestados tienen un grado académico universitario, mientras que 14% no terminó la universidad, un 5% no finalizó la educación parauniversitaria, solo un 2% sí la terminó. Un 14% de las personas cuenta con secundaria completa y solo un 10% con secundaria incompleta.

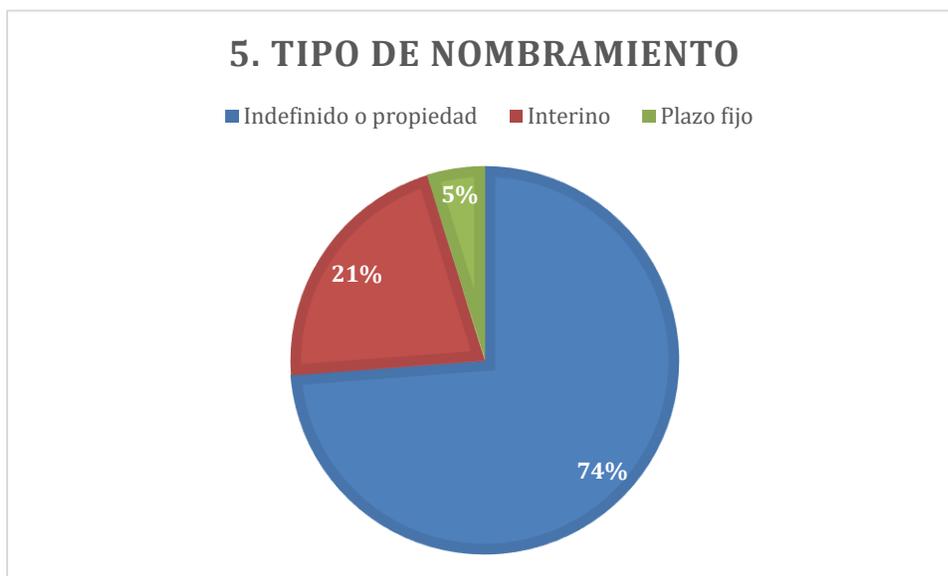
Gráfico N°4



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

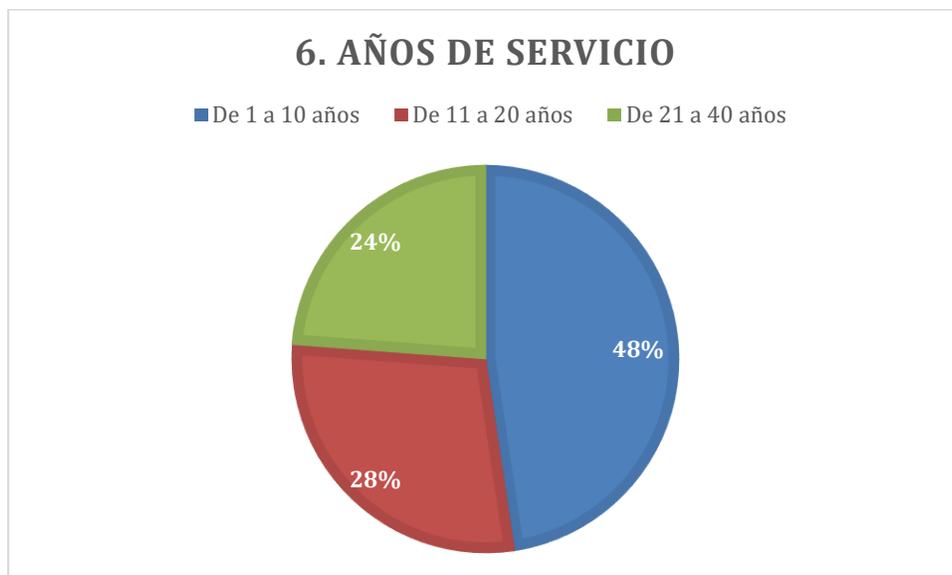
En la pregunta cuatro se pretendía conocer el puesto que actualmente ocupan los funcionarios encuestados. Fue posible determinar que el 43% tienen un puesto técnico o administrativo, 26% uno profesional y 26% uno operativos, solo un 5% ocupa un puesto gerencial.

Gráfico N°5



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

El 74% de los funcionarios ostenta un puesto en condición indefinida o propiedad, mientras que 21% tiene condición de interino y solo el 5% cuenta con un nombramiento a plazo fijo.

**Gráfico N°6**

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

El 48% de los encuestados manifiesta tener de 1 a 10 años de servicio para la institución, el 28% de 11 a 20 años y el 24% de 21 a 40 años.

Gráfico N°7



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

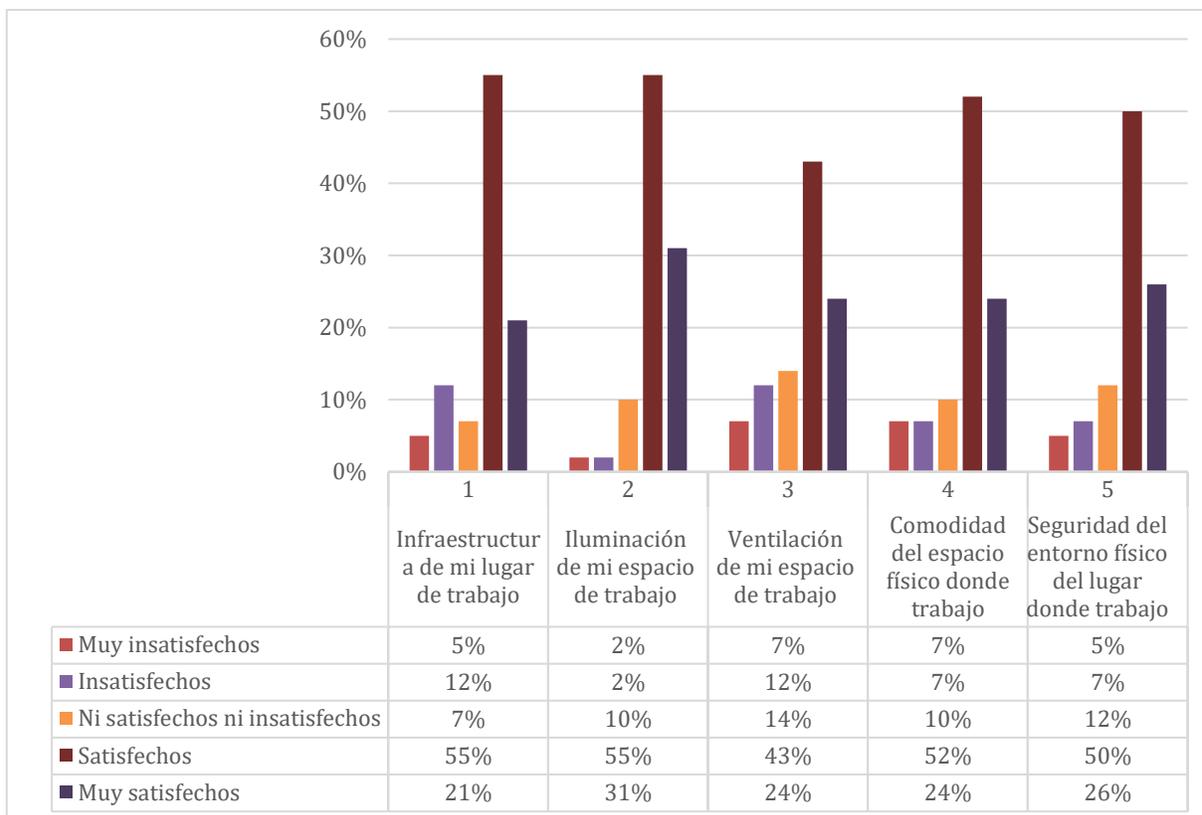
El 10% de los encuestados considera que la satisfacción laboral depende de la motivación interna; es decir, de las emociones propias, las actitudes y metas personales de cada uno; el 7% indicó que la satisfacción laboral depende de las condiciones del entorno, como el ambiente laboral, el salario, el horario, las relaciones con jefes y compañeros. Entretanto, el 83% de los funcionarios indicó que la satisfacción laboral depende, en cierta medida de ambos factores y debe estudiarse desde estas dos perspectivas.

**Tabla N°1**  
**Condiciones físicas del trabajo**

<b>Pregunta</b>	<b>Muy insatisfecho</b>		<b>Insatisfecho</b>		<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>		<b>Satisfecho</b>		<b>Muy satisfecho</b>	
	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
1. Infraestructura de mi lugar de trabajo	2	5%	5	12%	3	7%	23	55%	9	21%
2. Iluminación de mi espacio de trabajo	1	2%	1	2%	4	10%	23	55%	13	31%
3. Ventilación de mi espacio de trabajo	3	7%	5	12%	6	14%	18	43%	10	24%
4. Comodidad del espacio físico donde trabajo	3	7%	3	7%	4	10%	22	52%	10	24%
5. Seguridad del entorno físico del lugar donde trabajo	2	5%	3	7%	5	12%	21	50%	11	26%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

**Gráfico N°8**  
**Condiciones físicas del trabajo**



Fuente: Tabla N°1

## **Análisis**

El primer gráfico muestra la información correspondiente al primer factor externo referente a las *condiciones físicas del trabajo*. A partir de los datos suministrados mediante el instrumento para recolección de información, se determina que el 76% de los funcionarios del área administrativa que fueron tomados como objeto de estudio, tiene alto grado de satisfacción con respecto a la infraestructura del lugar de trabajo; un 55% indicó que se encuentra satisfecho y un 21% muy satisfecho, mientras que un 7% afirma no estar ni satisfechos ni insatisfechos, un 12% insatisfechos y solo un 5% muy insatisfechos.

Con respecto a la iluminación del lugar de trabajo, se obtuvieron respuestas similares, pues un 86% de los encuestados afirmó estar satisfecho y muy satisfecho, en proporción de 55% y 31% respectivamente; un 10% indicó no estar satisfecho, pero tampoco insatisfecho y solo el 4% restante se indicó insatisfecho y muy insatisfecho.

El 43% de la población objeto de estudio afirma estar satisfecho con la ventilación del espacio de trabajo y un 24% muy satisfecho. Un 14% ni satisfecho ni insatisfecho, 12% insatisfechos y el 7% restante indicó muy insatisfecho.

La mayor parte de los funcionarios encuestados considera que el espacio físico de su lugar de trabajo es cómodo, dado que se muestran resultados de 52% satisfechos, 24% muy satisfechos; solo un 10% está no satisfechos ni insatisfechos y el 14% restante repartido en igual proporciones en el nivel de insatisfecho y muy insatisfecho.

El último elemento de este primer factor se refiere a la seguridad del entorno físico del lugar de trabajo, donde se evidencia un 12% de insatisfacción con valores de 5% muy insatisfechos y 7% insatisfechos, otro 12% indicó no estar satisfecho ni insatisfecho, mientras que el 50% de los encuestados afirma satisfacción y el 26% restante está muy satisfechos.

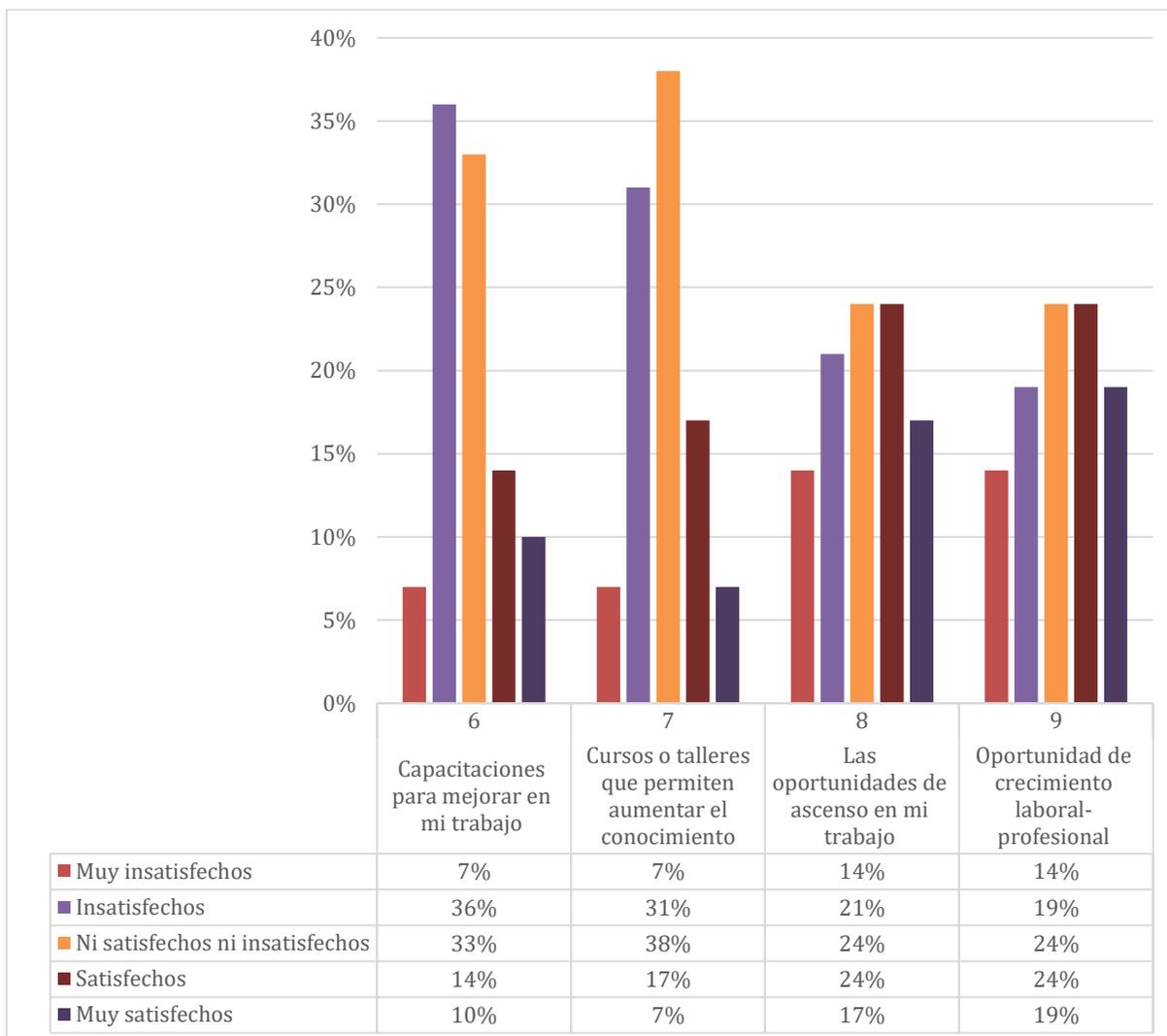
**Tabla N°2**  
**Oportunidades de promoción y formación**

<b>Pregunta</b>	<b>Muy insatisfecho</b>		<b>Insatisfecho</b>		<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>		<b>Satisfecho</b>		<b>Muy satisfecho</b>	
	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
6. Capacitaciones para mejorar en mi trabajo	3	7%	15	36%	14	33%	6	14%	4	10%
7. Cursos o talleres que permiten aumentar el conocimiento	3	7%	13	31%	16	38%	7	17%	3	7%
8. Las oportunidades de ascenso en mi trabajo	6	14%	9	21%	10	24%	10	24%	7	17%
9. Oportunidad de crecimiento laboral-profesional	6	14%	8	19%	10	24%	10	24%	8	19%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

Gráfico N°9

## Oportunidades de promoción y formación



Fuente: Tabla N°2

## **Análisis**

El segundo gráfico muestra la información correspondiente a las *oportunidades de promoción y formación*. Con base en los resultados obtenidos se determina que un 76% de los funcionarios tienen bajo nivel de satisfacción con respecto a las capacitaciones para mejorar en su trabajo ya que, un 36% indicó estar insatisfecho, un 7% muy insatisfecho, 33% ni satisfecho ni insatisfecho y solo el 24% afirmó estar satisfecho y muy satisfecho en proporción 14% y 10% respectivamente.

Con respecto a los cursos o talleres que permitan aumentar el conocimiento en el puesto de trabajo, se presentan resultados similares donde la mayor parte de los encuestados manifiestan insatisfacción o poca satisfacción, un total de 76% (7% muy insatisfecho, 31% insatisfecho, 38% ni satisfecho ni insatisfecho) solo un 24% indica alto nivel de satisfacción con este elemento, sin embargo, esto representa bajo porcentaje de la población.

Las oportunidades de ascenso en el trabajo 14% muy insatisfecho, 21% insatisfecho, 24% ni satisfecho ni insatisfecho, 24% satisfecho y 17% muy satisfecho.

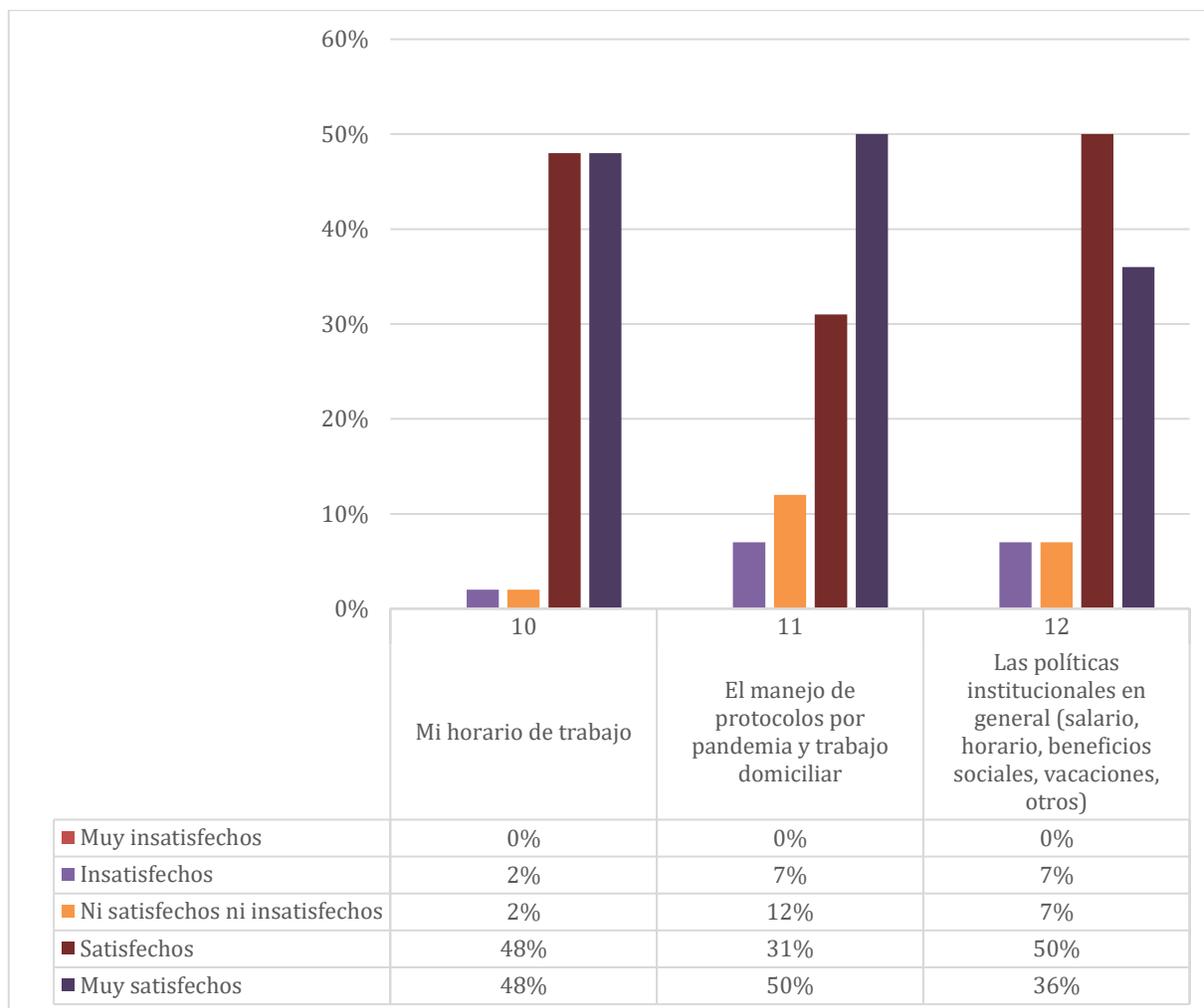
Las oportunidades de crecimiento laboral-profesional 14% muy insatisfecho, 19% insatisfecho, 24% ni satisfecho ni insatisfecho, 24% satisfecho, 19% muy satisfecho.

**Tabla N°3**  
**Políticas institucionales**

<b>Pregunta</b>	<b>Muy insatisfecho</b>		<b>Insatisfecho</b>		<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>		<b>Satisfecho</b>		<b>Muy satisfecho</b>	
	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
10. Mi horario de trabajo	0	0%	1	2%	1	2%	20	48%	20	48%
11. El manejo de protocolos por pandemia y trabajo domiciliario	0	0%	3	7%	5	12%	14	31%	21	50%
12. Las políticas institucionales en general (salario, horario, beneficios sociales, vacaciones, otros)	0	0%	3	7%	3	7%	21	50%	15	36%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

**Gráfico N°10**  
**Políticas institucionales**



Fuente: Tabla N°3

## **Análisis**

El gráfico número cuatro muestra la información correspondiente a otro factor extrínseco, *las políticas institucionales*. Con base en los resultados obtenidos se determina que casi la totalidad de la población encuestada presenta altos niveles de satisfacción con respecto al elemento del horario de trabajo con un 96% (48% satisfechos y 48% muy satisfechos) únicamente se obtuvo respuesta de 2% insatisfechos y 2% ni satisfechos ni insatisfechos.

El otro elemento que se analiza en este factor es el manejo de los protocolos por pandemia y trabajo domiciliario, para lo cual se obtuvo un porcentaje favorable de un 31% satisfechos y 50% muy satisfechos; solo se identificó un 7% insatisfechos y 12% ni satisfechos ni insatisfechos.

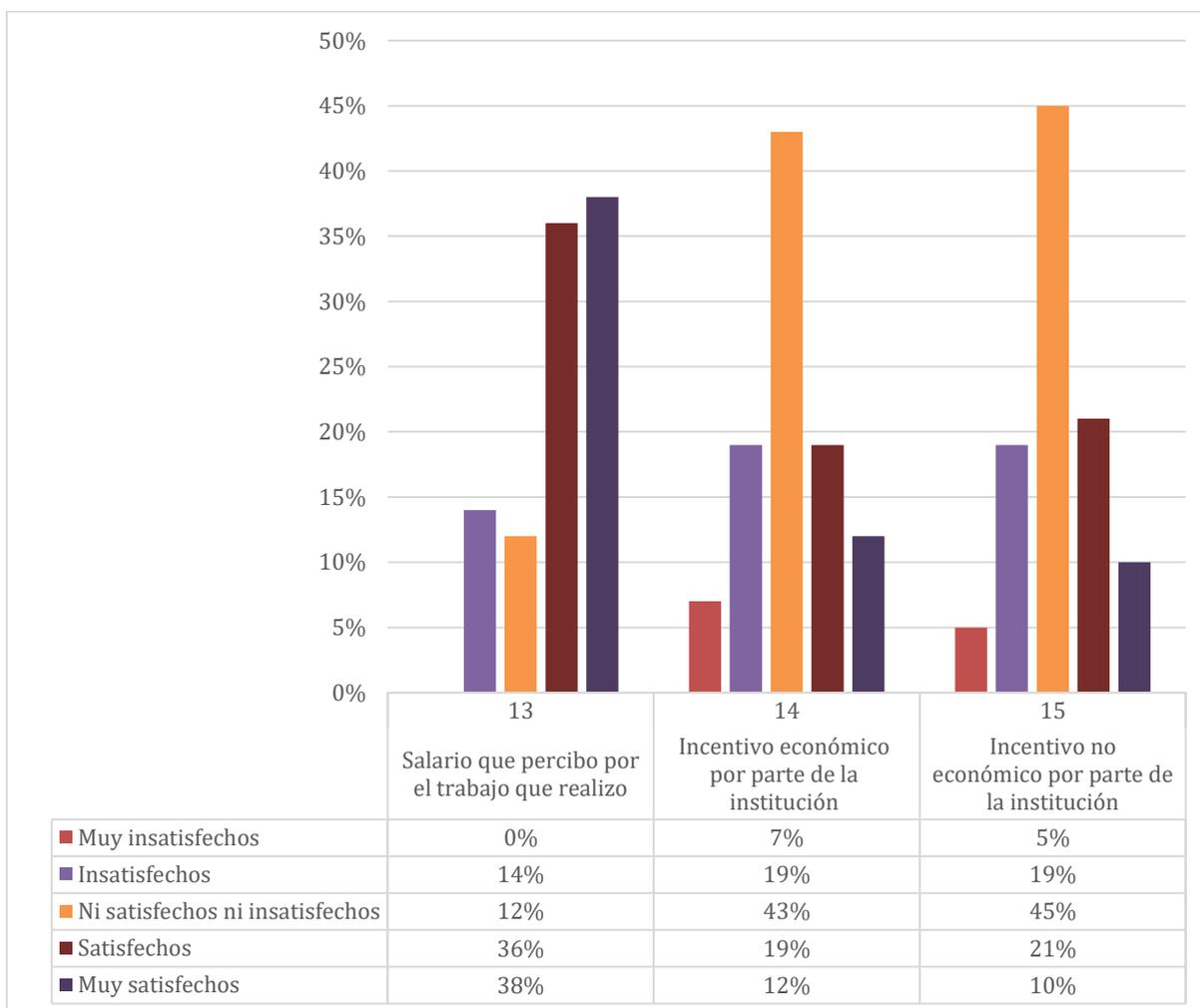
Se consultó a los funcionarios sobre las políticas institucionales en general, entre éstas, política salarial, beneficios sociales, vacaciones, otros. Un 86% de los encuestados indicaron estar satisfechos (50%) y muy satisfechos (36%), mientras que el 14% restante indicó insatisfecho (7%) ni satisfechos ni insatisfechos (7%)

**Tabla N°4**  
**Salarios e incentivos**

<b>Pregunta</b>	<b>Muy insatisfecho</b>		<b>Insatisfecho</b>		<b>Ni satisfecho ni insatisfecho</b>		<b>Satisfecho</b>		<b>Muy satisfecho</b>	
	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
13. Salario que percibo por el trabajo que realizo	0	0%	6	14%	5	12%	15	36%	16	38%
14. Incentivo económico por parte de la institución	3	7%	8	19%	18	43%	8	19%	5	12%
15, Incentivo no económico por parte de la institución	2	5%	8	19%	19	45%	9	21%	4	10%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

**Gráfico N°11**  
**Salarios e incentivos**



Fuente: Tabla N°4

## **Análisis**

El gráfico número once muestra la información que corresponde al cuarto factor extrínseco analizado, el cual se refiere a *salarios e incentivos*, con base en tres elementos claves de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Salario percibido por el trabajo que se realiza un 14% de los encuestados indicó estar insatisfecho y un 12% ni satisfecho ni insatisfecho. Sin embargo, un porcentaje presenta nivel óptimo de satisfacción, un 36% satisfechos y 38% muy satisfechos.

Un 43% manifestó no estar satisfecho ni insatisfecho con respecto al elemento de incentivo económico por parte de la institución, 12% muy satisfecho y 19% satisfecho; por otro lado, un 19% indicó estar insatisfecho y un 7% muy insatisfecho.

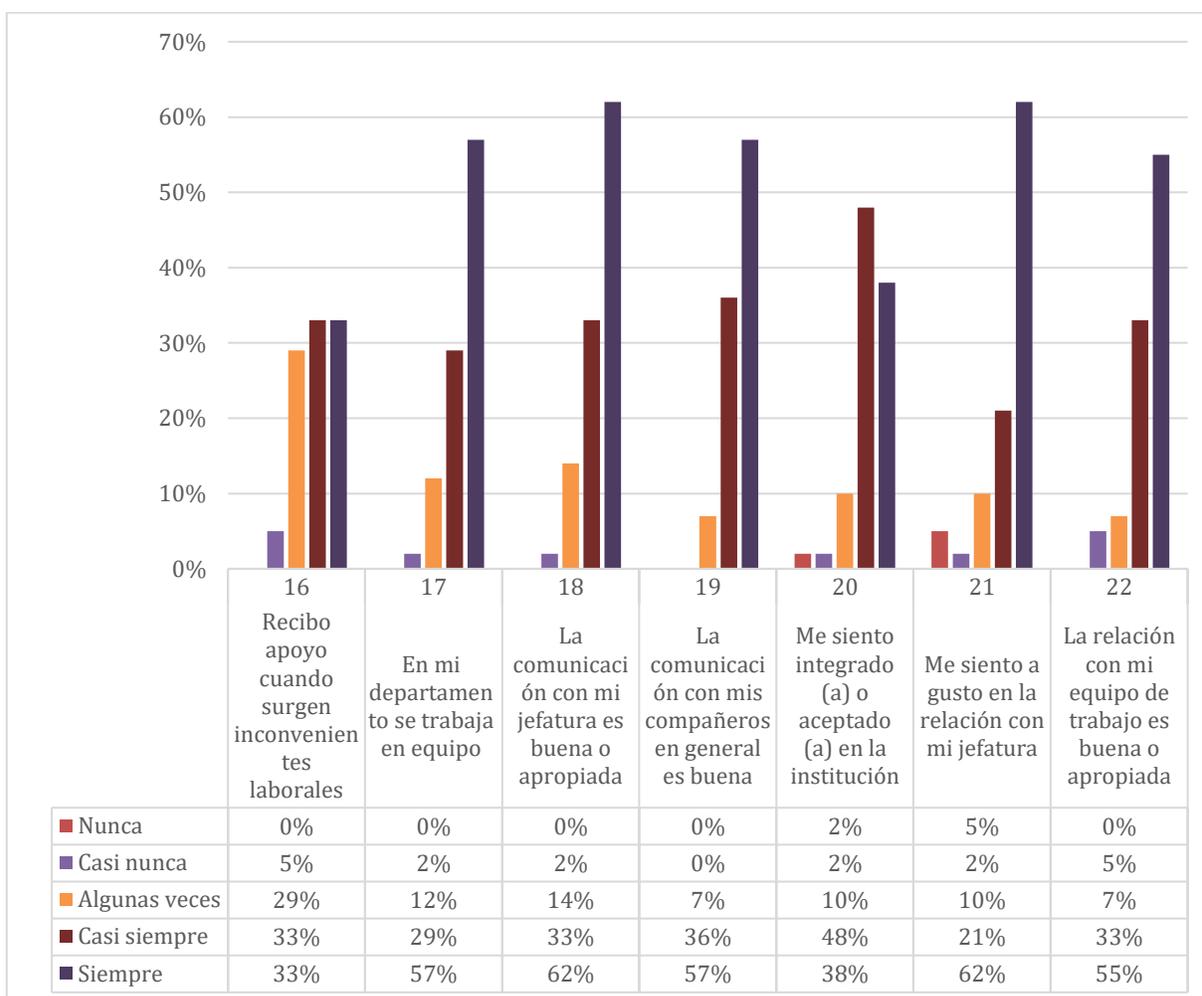
Por último, un 45% de los encuestados manifestó no estar satisfecho ni insatisfecho con respecto a los incentivos no económicos por parte de la institución, un 19% insatisfechos y 5% muy insatisfechos. Solo el 31% indicó cierto grado de satisfacción (un 21% satisfechos y 10% muy satisfechos).

**Tabla N°5**  
**Relaciones interpersonales**

Pregunta	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
16. Recibo apoyo cuando surgen inconvenientes laborales	0	0%	2	5%	12	29%	14	33%	14	33%
17. En mi departamento se trabaja en equipo	0	0%	1	2%	5	12%	12	29%	24	57%
18. La comunicación con mi jefatura es buena o apropiada	0	0%	1	2%	7	17%	8	19%	26	62%
19. La comunicación con mis compañeros en general es buena	0	0%	0	0%	3	7%	15	36%	24	57%
20. Me siento integrado (a) o aceptado (a) en la institución	1	2%	1	2%	4	10%	20	48%	16	38%
21. Me siento a gusto en la relación con mi jefatura	2	5%	1	2%	4	10%	9	21%	26	62%
22. La relación con mi equipo de trabajo es buena o apropiada	0	0%	2	5%	3	7%	14	33%	23	55%
23. En mi departamento labora la cantidad de personas que se necesitan para llevar a cabo el trabajo correspondiente	5	12%	6	14%	7	17%	13	31%	11	26%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

**Gráfico N°12**  
**Relaciones interpersonales**



Fuente: Tabla N°5

## **Análisis**

El gráfico número doce muestra la información correspondiente al elemento de *relaciones interpersonales* que forman parte de los factores intrínsecos evaluados en este

estudio, a partir de este gráfico se analizan los resultados en frecuencia de *nunca*, *casi nunca*, *algunas veces*, *casi siempre* y *siempre*, en cada una de las opciones indicadas.

El 66% de los funcionarios encuestados indica que casi siempre y siempre (33% en cada frecuencia) reciben apoyo cuando surgen inconvenientes labores, mientras que un 29% indicó algunas veces y solo un 5% casi nunca. El 57% afirmó que siempre y el 29% indicó casi siempre se trabaja en equipo en su departamento, un 12% que algunas veces y el 2% restante que casi nunca.

Con respecto a la comunicación con la jefatura inmediata el 62% de los encuestados considera que es buena o apropiada siempre; seguido de esto un 33% considera que casi siempre; un 14% algunas veces y un 2% casi nunca. La totalidad de la población manifiesta que la comunicación los compañeros de trabajo en general es buena, un 36% señala que casi siempre, 57% siempre y 7% algunas veces.

En cuanto a la integración o aceptación al equipo de trabajo y la institución como tal se muestran resultados favorables; el 38% indica siempre, 48% casi siempre, 10% algunas veces y solo un 4% repartido en igual proporción en frecuencia de *nunca* y *casi nunca*.

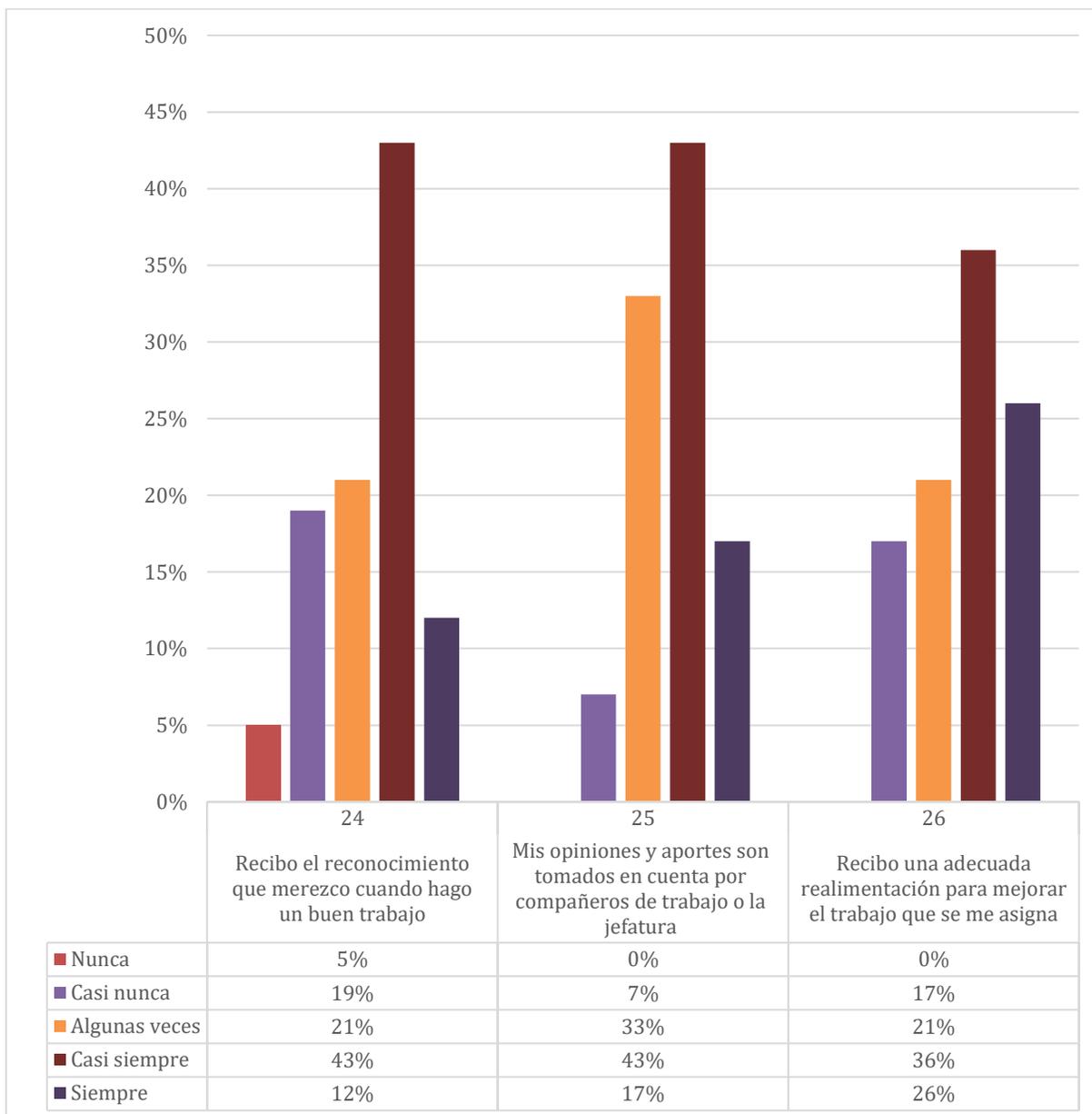
El 62% de los funcionarios manifiesta sentirse siempre a gusto en la relación con su jefatura, un 21% dice que casi siempre, 10% algunas veces, 2% casi nunca y 5% nunca. Con respecto a la relación con los compañeros de trabajo, solo 5% considera que casi nunca es buena o apropiada, el 7% indicó que solo algunas veces, pero se encontró un 33% en frecuencia de *casi siempre* y 55% *siempre*.

**Tabla N°6**  
**Reconocimiento**

Pregunta	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
24. Recibo el reconocimiento que merezco cuando hago un buen trabajo	2	5%	8	19%	9	21%	18	43%	5	12%
25. Mis opiniones y aportes son tomados en cuenta por compañeros de trabajo o la jefatura	0	0%	3	7%	14	33%	18	43%	7	17%
26. Recibo una adecuada realimentación para mejorar el trabajo que se me asigna	0	0%	7	17%	9	21%	15	36%	11	26%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

**Gráfico N°13**  
**Reconocimiento**



Fuente: Tabla N°6

## **Análisis**

El gráfico número trece muestra la información correspondiente al elemento del *reconocimiento*, del cual se obtuvieron los siguientes resultados.

El 24% de los encuestados considera que nunca y casi nunca (5% y 19%, respectivamente) reciben el reconocimiento que merecen cuando hacen un buen trabajo, el 21% indicó que solo algunas veces, un 43% considera que casi siempre y el 12% restante responde en frecuencia de *siempre*.

Solo un 7% de los funcionarios del área administrativa considera que sus opiniones o aportes nunca son tomados en cuenta por compañeros de trabajo o la jefatura, ya que un 33% indicó que algunas veces y el 60% restante indicó que casi siempre y siempre, en proporción de 43% y 17%, respectivamente.

Por último, se consultó en este apartado, con qué frecuencia reciben una adecuada realimentación para mejorar el trabajo asignado; el 26% indicó que siempre, 36% casi siempre, 21% algunas veces y 17% casi nunca.

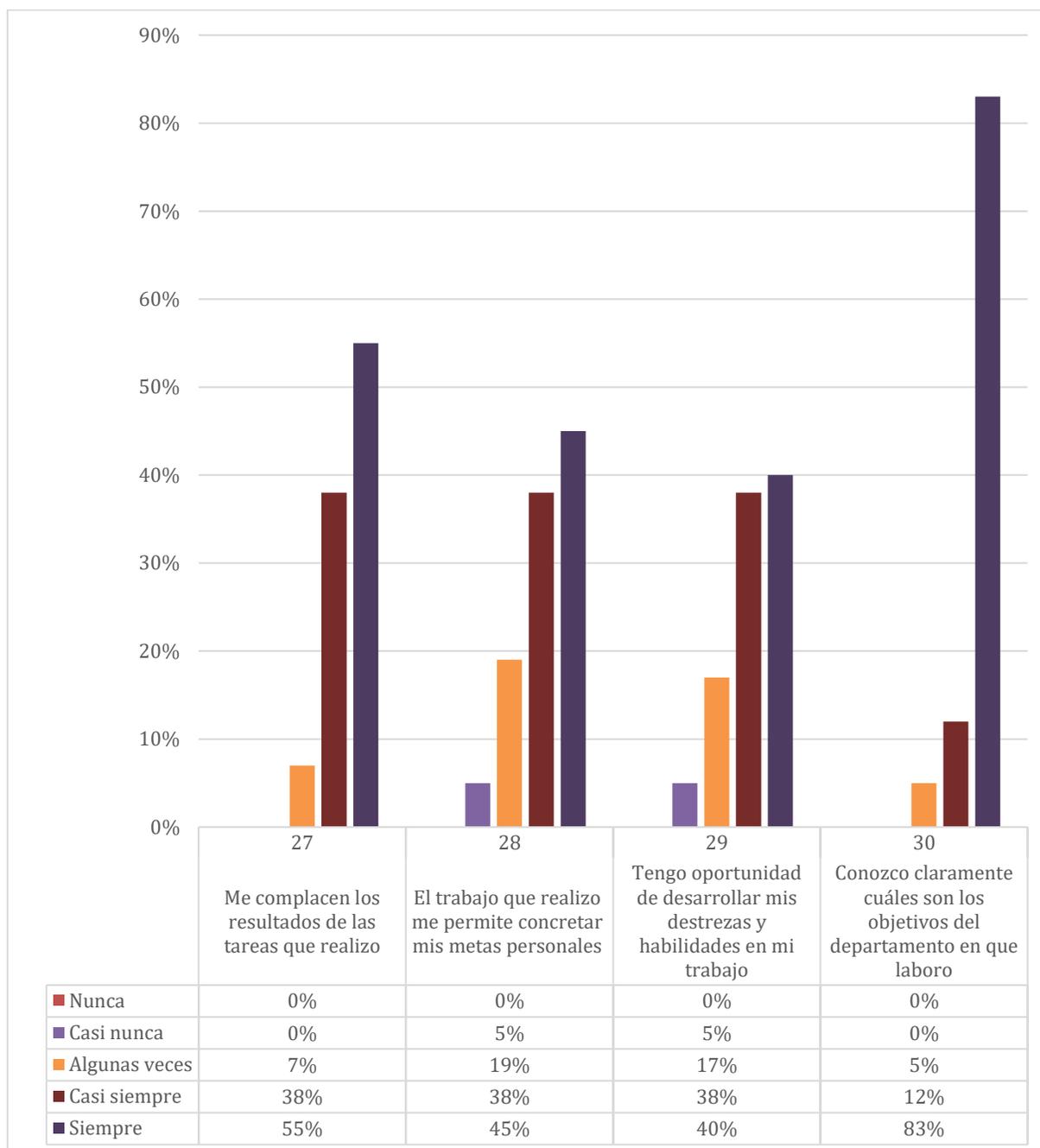
**Tabla N°7****Logros**

<b>Pregunta</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>Algunas veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>	
	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
27. Me complacen los resultados de las tareas que realizo	0	0%	0	0%	3	7%	16	38%	23	55%
28. El trabajo que realizo me permite concretar mis metas personales	0	0%	2	5%	8	19%	13	38%	19	45%
29. Tengo oportunidad de desarrollar mis destrezas y habilidades en mi trabajo	0	0%	2	5%	7	17%	16	38%	17	40%
30. Conozco claramente cuáles son los objetivos del departamento en que laboro	0	0%	0	0%	2	5%	5	12%	35	83%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

## Gráfico N°14

### Logros



Fuente: Cuadro N°7

## **Análisis**

El gráfico número catorce muestra la información que corresponde al elemento *logros*, otro de los factores intrínsecos que se validó en la población objeto de estudio.

El 55% de los encuestados indicó que siempre les complace los resultados de las tareas que realizan, un 38% dijo que casi siempre y solo un 7% señala que algunas veces. También, gran parte de ellos considera que el trabajo realizado les permite concretar metas personales; se obtuvieron resultados de un 45% *siempre*, 38% *casi siempre*, 19% *algunas veces* y solo un 5% *casi nunca*.

Más del 50% de la población considera que en su trabajo tienen la oportunidad de desarrollar sus destrezas y habilidades

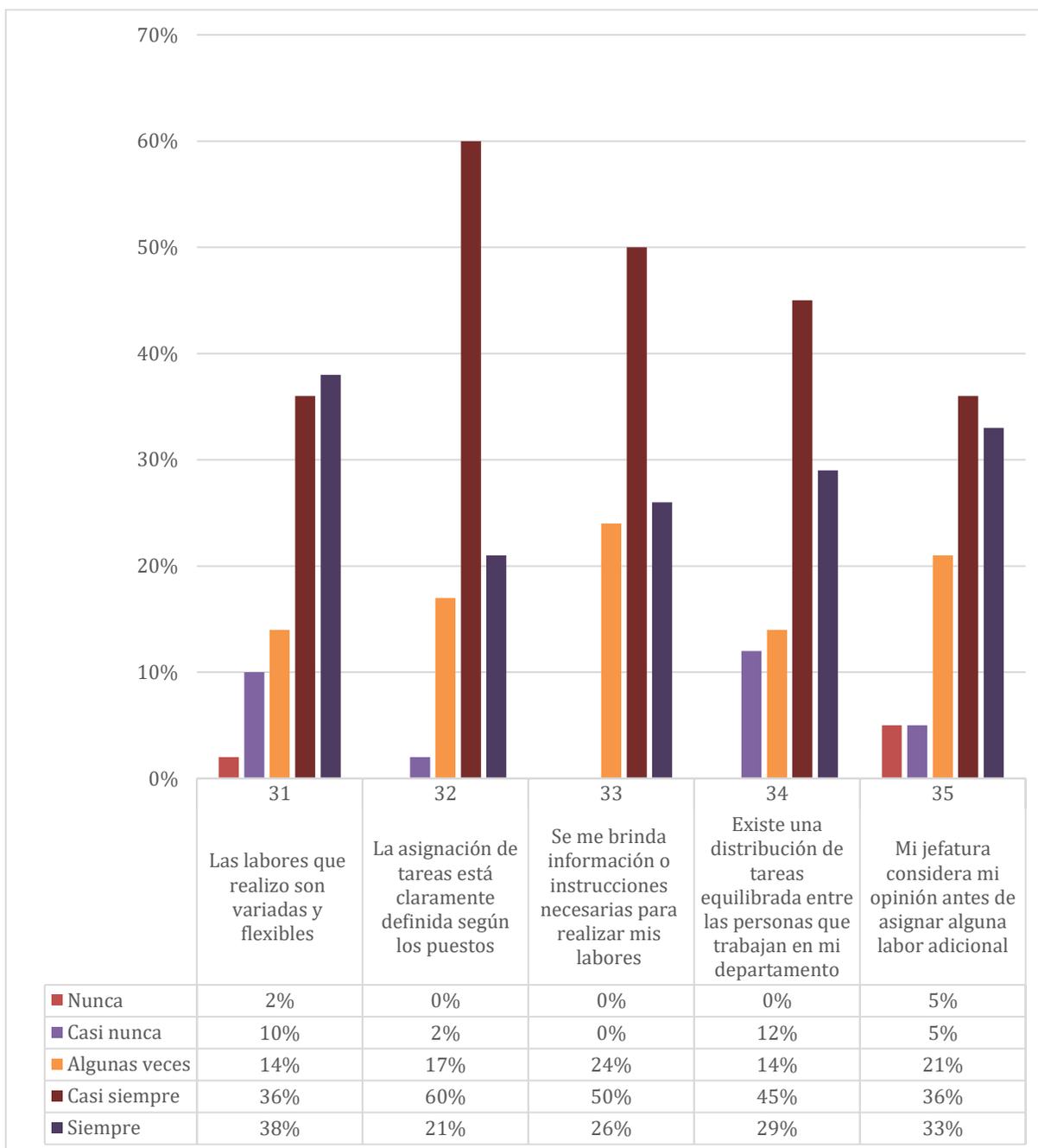
Un gran porcentaje de los encuestados indicó que conocen claramente los objetivos del departamento en que laboran, 83% siempre y 12% casi siempre. Solo un 5% de los encuestados indicó algunas veces

**Tabla N°8**  
**Responsabilidades**

Pregunta	Nunca		Casi nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
31. Las labores que realizo son variadas y flexibles	1	2%	4	10%	6	14%	15	36%	16	38%
32. La asignación de tareas está claramente definida según los puestos	0	0%	1	2%	7	17%	25	60%	9	21%
33. Se me brinda información o instrucciones necesarias para realizar mis labores	0	0%	0	0%	10	24%	21	50%	11	26%
34. Existe una distribución de tareas equilibrada entre las personas que trabajan en mi departamento	0	0%	5	12%	6	14%	19	45%	12	29%
35. Mi jefatura considera mi opinión antes de asignar alguna labor adicional	2	5%	2	5%	9	21%	15	36%	14	33%

Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios del área administrativa UTN Sede del Pacífico

**Gráfico N°15**  
**Responsabilidades**



Fuente: Tabla N°8

## **Análisis**

El gráfico número quince muestra la información que corresponde al elemento responsabilidad

Se consultó si las labores que realizan son variadas y flexibles. Se obtuvieron resultados de 38% *siempre*, 36% *casi siempre*, 14% *algunas veces*, 10% *casi nunca* y 2% *nunca*.

El 60% de los encuestados indicó que la asignación de tareas casi siempre está claramente definida según los puestos, el 21% respondió en frecuencia de *siempre*, 17% *algunas veces* y solo un 2% *casi nunca*. También se consultó si se brinda la información o instrucciones necesarias para realizar las labores y más del 50% afirmó esta premisa, hasta validar resultados de 50% *casi siempre*, 26% *siempre*, 24% *algunas veces*.

La mayoría de los encuestados considera que existe una distribución equilibrada de las tareas entre las personas que trabajan en su departamento, el 45% indicó casi siempre, 29% siempre, 14% algunas veces y el 12% restante casi nunca.

Finalmente, 36% indicó que casi siempre la jefatura considera su opinión antes de asignar alguna labor adicional, mientras que un 33% indicó que siempre lo hace, un 21% que *algunas veces*. Sin embargo, un 10% afirmó que no se les toma en cuenta, pues respondieron casi nunca y nunca en igual proporción.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado permite determinar que, tal como lo establece la teoría dual de Herzberg, hay factores extrínsecos (condiciones físicas del trabajo, oportunidades de promoción y formación, políticas institucionales, salarios e incentivos) e intrínsecos (relaciones interpersonales, reconocimiento, logros y responsabilidades) que condicionan la satisfacción laboral de los trabajadores en una organización. Estos están presentes en el área administrativa de la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico.

En cuanto al primer objetivo que, consistía en “evaluar los factores extrínsecos de la teoría dual determinando el nivel de satisfacción de los funcionarios del área administrativa, para el reconocimiento de las necesidades del ambiente físico-laboral en la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico”, se concluye que existe un alto nivel de satisfacción entre los funcionarios administrativos con respecto a las condiciones físicas de su lugar de trabajo, es decir la infraestructura, iluminación, ventilación y comodidad; también con las condiciones laborales tales como salario y horario. El 81% de los encuestados manifestó niveles de satisfacción y mucha satisfacción con el manejo de los protocolos aplicados por pandemia de la COVID-19 y las políticas de trabajo domiciliar aplicadas durante el año 2020 y 2021.

Se evidencia un nivel medio de insatisfacción entre las personas estudiadas tanto de puestos operativos como de profesionales, en lo que refiere a las oportunidades de promoción y formación del sector administrativo, específicamente con las capacitaciones para mejorar en su trabajo, cursos o talleres para adquirir mayor conocimiento que puedan aplicar al trabajo realizado.

Con base en el segundo objetivo que consistía en “valorar los factores intrínsecos de la teoría dual en cuanto a la frecuencia de ciertos indicadores en el área administrativa, para el conocimiento de la actitud hacia el trabajo por parte los funcionarios de la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico”, se concluye que el 86% de los funcionarios indicó que mantiene una buena relación con la jefatura y los compañeros, así como una comunicación adecuada y que de igual forma se trabaja en equipo en sus departamentos.

Se determina que en el área administrativa existe una distribución equilibrada de las tareas que estas son asignadas según los puestos de cada departamento, y que se brindan las instrucciones necesarias para la realización de estas.

El 95% de los funcionarios conoce claramente cuáles son los objetivos de su departamento y se complace con los resultados de las tareas que realiza. Además, considera que tiene oportunidad de desarrollar destrezas y habilidades en su trabajo.

Finalmente, en lo que respecta al tercer objetivo, que consistía en “Relacionar los factores extrínsecos e intrínsecos de la teoría dual de acuerdo con algunos criterios demográficos y organizacionales de los funcionarios del área administrativa, para la identificación de características vinculadas directamente a la percepción de la satisfacción laboral, en la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico”, en cuanto a los elementos organizacionales, se observa que existe igual número de funcionarios que ocupan los puestos profesionales y operativos con un 26% cada uno, y que los puestos técnicos y administrativos son ocupados por un 43% de los servidores encuestados. También, se determina que un total el 74% de los trabajadores, es decir la mayoría de estos, ostenta un nombramiento en condición indefinida o en propiedad y son menos los nombramientos interinos o en condición a plazo fijo. También, se

evidencia un 48% de los trabajadores que tienen de 1 a 10 años de servicio en la institución, seguido de los que tienen de 11 a 20 años y de 21 a 40 años, con un 28% y 24%, respectivamente.

El 10% de los funcionarios considera la satisfacción desde una perspectiva interna y presentan como un común denominador el tiempo de servicio ya que, corresponde al grupo de 11 a 20 años, no influyen otros elementos dado que se evidencian respuestas de personas en puestos de distinto nivel y condición de nombramiento.

Se determina que los criterios demográficos y organizacionales estudiados no tienen mayor influencia en la perspectiva que tienen los funcionarios sobre la satisfacción laboral ya que, el 83% de los encuestados considera que la satisfacción debe estudiarse desde ambas perspectivas, interna y externa, es decir, tomando en cuenta tanto los factores extrínsecos como intrínsecos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Con base en las conclusiones dadas del análisis de los resultados y para abordar los factores extrínsecos que están generando insatisfacción en la población objeto de estudio, se sugiere la elaboración de programas de capacitación o talleres enfocados al desarrollo de las habilidades blandas y duras en los trabajadores, lo cual permita a la institución contar con un personal administrativo, altamente potencial y competitivo en el desempeño de las funciones y capaz de brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo.

Seguido de esto, se recomienda el establecimiento de algunos mecanismos de comunicación activa entre jefaturas y servidores, que faciliten el proceso de detección de necesidades presentes en el equipo de trabajo, así como la evaluación y diagnóstico de los

resultados obtenidos, posterior al desarrollo de los programas de capacitación en cada una de las dependencias.

Para el caso de los factores intrínsecos estudiados, se sugiere que las jefaturas del área administrativa coordinen con el área de salud ocupacional, la implementación de un programa de pausas activas que propicie las buenas prácticas para la salud físico-mental en el trabajo; esto con el fin de generar consciencia sobre la importancia de realizar dichas pausas durante la jornada laboral, los aportes positivos que tienen para el bienestar de las personas y lo favorable que resultan en el desempeño de las funciones, la cultura y clima organizacional, así como la calidad del servicio brindado.

Por último, se recomienda la revisión periódica de los protocolos implementados por motivo de pandemia de la COVID-19, para reforzar las medidas de protección desde cada una de las dependencias del área administrativa, una vez que se retome el trabajo en modalidad presencial en el año 2022. Esto, por medio de la permanencia de acciones físicas (lavado de manos, uso de mascarilla, distanciamiento, entre otros) y llevar a cabo charlas de sensibilización sobre los esfuerzos que se realizan para dotar de óptimas condiciones laborales a la población universitaria en general; el fin es salvaguardar la integridad de todos los trabajadores de la institución y ofrecer todos los cuidados necesarios para la atención de los usuarios externos.

## BIBLIOGRAFIA

Abril, V. (2008). *Técnicas e instrumentos de la investigación*. [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41375407/Tecnicas\\_e\\_Instrumentos\\_Material\\_de\\_clases\\_1.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf).

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec\\_37\\_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec\\_37\\_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec\\_37\\_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec\\_37\\_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec\\_37\\_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626959925&Signature=NQrEtiZWtU-tyzxvtEGWsNzFDx0QkO~AF8AL32zcrmjQHXLrZiuWYTU8FGyfNxeUxQyBF8BQJ0k27QGaZLJFu~kPK6P2CIN9NGWKN0pSrKe1HiGqv3Y0p1~WhI2hVajYttWfe0xcApKqY8rvOVRw0w3-jWapWud9eoMuyEUKB1jsnkp2o77KSGhBIrCdbEOrHoYZY7MItcOjQwiHFNRs~j-JZxz2B8Zh58L7ugQj-OoAcfgrNIIYFPflnNaApqi-O~bXY2kIT-UBm1NuuJdbG2nlualipCfJVhzLZCkKNDZ8Mu60KWIFuIUBk4mgfTo0t0xvC-kWskvZkGXDarm7wg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Arellano, E. O. (2013). *Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos*. *Revista de clases historia*, (12), 3.

Asch A. (2014). *Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de ekstrom kommersiell grupo S.A.*

[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio\\_de\\_clima\\_organizacional\\_en%20\\_grupo\\_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio_de_clima_organizacional_en%20_grupo_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Barrantes. R. (2019) *Métodos de estudio a distancia e investigación: módulo de investigación: a la búsqueda del conocimiento científico*. EUNED.
- de Hurtado, M. C. G., & Leal, M. (2008). *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual*. *Omnia*, 14(3), 144-159.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5205>
- Chiavenato. I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill
- Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill
- García. M, Hernández. T, González. E y Polo. S. (2017). *Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios*.
- García M, Melgara R y Villarreyña I. (2016). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM-Estelí, en el primer semestre 2015*. <http://repositorio.unan.edu.ni/1970/1/17332.pdf>  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916923](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916923)
- Gómez, S. M. M. (2012). *La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral*. *Ciencia-Uanl*, 15(57), 93-100.
- Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., Méndez Valencia, S. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com/?il=4611>

Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com/?il=721>

Juárez. S. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral*.

<https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

Juárez. L. (2011). *Satisfacción laboral del personal operativo de enfermería y clima organizacional en un hospital de 2° nivel en Aguascalientes*.

<https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/3033/MAE1SLP01101.pdf?sequence=4>

Llaguento. L y Becerra. S. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor en la Ciudad de Cajamarca, en el año 2014*.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/4936/Llaguento%20D%20c3%20adaz%20Luis%20Edgar%20y%20Becerra%20Camacho%20Sol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manual descriptivo de clases de puestos. (2011).

<https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20Descriptivo%20de%20Clases%20de%20Puestos%20UTN%20%28clase%20de%20Director%20General%20de%20Asuntos%20Juri%20CC%2081dicos%20%20para%20publicar%29%20%20.pdf>

Molina. O y Zenteno. M. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa financiera y comercialización de la CEM Austrogas de la ciudad de Cuenca, periodo 2013*.

<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21635/1/TESIS.pdf>

- Navarro G. (2015). *Análisis acerca del grado de satisfacción laboral del estudiantado graduado entre los años 2010 al 2015 de la maestría de psicopedagogía de la universidad Estatal a Distancia, a partir del modelo de dos factores de Herzberg.*  
<https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1458/Analisis%20acerca%20del%20grado%20de%20satisfaccion%20laboral%20del%20estudiantado%20graduado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Obando N, Rodríguez E y Villarreal J. (2017). *Diagnóstico de clima organizacional de la sección técnica nocturna del colegio Técnico Profesional de Cartagena, circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Santa Cruz.*  
[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10645/diagnostico\\_clima\\_organizacionalseccion\\_tecnica\\_nocturna\\_colegio\\_tecnico\\_profesional\\_cartagena\\_circuito\\_03\\_direccion\\_regional\\_educacion\\_santa\\_cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10645/diagnostico_clima_organizacionalseccion_tecnica_nocturna_colegio_tecnico_profesional_cartagena_circuito_03_direccion_regional_educacion_santa_cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Real Academia de la Lengua Española. (s.f). *Diccionario de la lengua española.*  
<https://dle.rae.es/>
- Robbins, S. P., Judge, T. A.(2017). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación.  
<http://www.ebooks7-24.com/?il=4915>
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación.*
- Vargas Ch. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional para el proceso gestión recurso de la información del instituto costarricense de electricidad.*  
[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9151/DIAGNOSTICO\\_DE\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9151/DIAGNOSTICO_DE_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Cuestionario

#### **Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021**

Estimado funcionario(a) administrativo de la Universidad Técnica Nacional - Sede del Pacífico.

Como parte del Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Gestión y Administración Empresarial en la UTN y con el aval otorgado por el Decano de la Sede, mediante oficio DECSP-470-2021, para el desarrollo de esta tesis, le solicito respetuosamente contestar el siguiente cuestionario con la mayor sinceridad, solo le tomará unos minutos completarlo.

La información recopilada se utilizará únicamente para fines académicos, de manera confidencial y anónima.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

**Primer apartado:** Complete los siguientes datos marcando con una (X) en la opción que corresponda.

1. ¿Cuál es su sexo?
  - 1-  Masculino
  - 2-  Femenino
  
2. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad en años cumplidos se encuentra usted?
  - 1-  20 años o menos
  - 2-  De 21 a 30 años
  - 3-  De 31 a 40 años
  - 4-  De 41 a 50 años
  - 5-  De 51 a 60 años
  - 6-  Más de 60 años
  
3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?
  - 1-  Secundaria incompleta
  - 2-  Secundaria completa
  - 3-  Parauniversitaria incompleta
  - 4-  Parauniversitaria completa
  - 5-  Universitaria incompleta
  - 6-  Universitaria completa
  
4. ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente en la UTN?
  - 1-  Gerencial (jefe de unidad, director o coordinador)
  - 2-  Profesional (categoría 1, 2, 3, 4)
  - 3-  Técnico y administrativo (técnico profesional 1, 2 o asistente administrativo)
  - 4-  Operativo (auxiliar operativo 1, 2)
  
5. ¿Qué tipo de nombramiento tiene en el estamento administrativo?
  - 1-  indefinido o propiedad
  - 2-  Interino
  - 3-  Plazo fijo
  
6. ¿Cuántos años tiene de laborar en la UTN?
  - 1-  De 1 a 10 años

- 2-  De 11 a 20 años  
 3-  De 21 a 40 años

7. Personalmente considero que:  
 1-  La satisfacción laboral depende de mi motivación interna (emociones, actitudes, metas personales...) con la que me disponga a realizar mi trabajo  
 2-  La satisfacción laboral depende de las condiciones del entorno (ambiente laboral, salario, horario, relaciones con los jefes y compañeros...)  
 3-  La satisfacción laboral debe estudiarse desde ambas perspectivas

**Segundo apartado: A continuación, se presenta una serie de afirmaciones sobre diversos temas cuyo propósito es obtener información sobre el ambiente físico y laboral que prevalece en la UTN Sede del Pacífico.**

Por favor marque con una X en la casilla que corresponda con su nivel de satisfacción: 1 muy insatisfecho (a); 2 insatisfecho (a); 3 ni satisfecho (a) ni en insatisfecho (o); 4 satisfecho (a) y 5 muy satisfecho (a)

N°	Temas	Nivel de satisfacción				
		1	2	3	4	5
<b>Condiciones físicas del trabajo</b>						
1	Infraestructura de mi lugar de trabajo					
2	Iluminación de mi espacio de trabajo					
3	Ventilación de mi espacio de trabajo					
4	Comodidad del espacio físico donde trabajo					
5	Seguridad del entorno físico del lugar donde trabajo					
<b>Oportunidades de promoción y formación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	Capacitaciones para mejorar en mi trabajo					
7	Cursos o talleres que permiten aumentar el conocimiento					
8	Las oportunidades de ascenso en mi trabajo					
9	Oportunidad de crecimiento laboral- profesional					
<b>Políticas institucionales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	Mi horario de trabajo					
11	El manejo de protocolos por pandemia y trabajo domiciliario					
12	Las políticas institucionales en general (salario, horario, beneficios sociales, vacaciones, otros)					
<b>Salarios e incentivos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Salario que percibo por el trabajo que realizo					
14	Incentivo económico por parte de la institución					
15	Incentivo no económico por parte de la institución					

Por favor marque con una X en la casilla que corresponda, la frecuencia con que se presentan las situaciones indicadas: 1 nunca; 2 casi nunca; 3 algunas veces; 4 casi siempre y 5 siempre.

N°	Temas	Frecuencia				
		1	2	3	4	5
	<b>Relaciones interpersonales</b>					
16	Recibo apoyo cuando surgen inconvenientes laborales					
17	En mi departamento se trabaja en equipo					
18	La comunicación con mi jefatura es buena o apropiada					
19	La comunicación con mis compañeros en general es buena					
20	Me siento integrado (a) o aceptado (a) en la institución					
21	Me siento a gusto en la relación con mi jefatura					
22	La relación con mi equipo de trabajo es buena o apropiada					
23	En mi departamento labora la cantidad de personas que se necesitan para llevar a cabo el trabajo correspondiente					
	<b>Reconocimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24	Recibo el reconocimiento que merezco cuando hago un buen trabajo					
25	Mis opiniones y aportes son tomados en cuenta por compañeros de trabajo o la jefatura					
26	Recibo una adecuada realimentación para mejorar el trabajo que se me asigna					
	<b>Logros</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Me complacen los resultados de las tareas que realizo					
28	El trabajo que realizo me permite concretar mis metas personales					
29	Tengo oportunidad de desarrollar mis destrezas y habilidades en mi trabajo					
30	Conozco claramente cuáles son los objetivos del departamento en que laboro					
	<b>Responsabilidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31	Las labores que realizo son variadas y flexibles					
32	La asignación de tareas está claramente definida según los puestos					
33	Se me brinda información o instrucciones necesarias para realizar mis labores					
34	Existe una distribución de tareas equilibrada entre las personas que trabajan en mi departamento					
35	Mi jefatura considera mi opinión antes de asignar alguna labor adicional					

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

# GUÍA DE ESTRATEGIA DE APRECIACIÓN DEL PERSONAL UTN

ELABORADO POR: ALEXANDRA MORA VILLEGAS



1. Saludar y prestar atención a los detalles



2. Brindar incentivos laborales no económicos

3. Valorar tres aspectos positivos en cada evaluación del desempeño

4. Establecer una política de puertas abiertas en cada departamento

5. Considerar la opinión de los colaboradores del área

6. Procurar oportunidades de crecimiento para los miembros del equipo de trabajo

"El trabajo más productivo es el que sale de una persona contenta"  
Pauchet V.

**Anexo III**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS**  
**FINALES**  
**DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**  
**(Trabajo Individual)**

Puntarenas

11 de diciembre del 2021

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación. Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores/as:

Yo Alexandra Mora Villegas portadora de la cédula de identidad número 604490389.  
En mi calidad de autora del trabajo de graduación titulado:

Análisis comparativo de la teoría dual de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral de los funcionarios del área administrativa de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico en el periodo 2021.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 01/12/2021, autorizo a la Universidad Técnica Nacional, sede del Pacífico, para que mi trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

<b>Ver Capítulo V, disposiciones finales, artículo 41. (o aquel que referente a derechos patrimoniales).</b>	
<b>Marque con una X o un ✓</b>	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca.	X
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X
Consulta electrónica con texto protegido	X
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X
Divulgación del resumen en el Repósitoio UTN, con una cantidad de 200 a 500 palabras	X

Por otra parte, declaro que el trabajo que aquí presento es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma personal, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizo que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Consciente de que las autorizaciones no reprimen mis derechos patrimoniales como autor del trabajo. Confío en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar mis derechos de propiedad intelectual.

Firma del estudiante:  \_\_\_\_\_

Cédula: 604490389

Día: 11/12/2021