

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS**

**COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS  
TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y  
COMUNICACIONES DE AYACUCHO**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración**

**Presentado por**

**Ysabel BORDA DONAIRES**

**Dioel ROJAS VASQUEZ**

**AYACUCHO – PERÚ**

**2019**

A Dios, por ser mi guía y brindarme la oportunidad de cumplir mis metas.

A mis padres Teodolfo Borda Gamarra y Ana Donaires Cuba por su amor, comprensión, sacrificio y apoyo.

A mis hermanos Vladimir, Kevin, Lizbeth y Maritza quienes me apoyan y motivan para cumplir mis metas.

**Ysabel**

A mi familia, en especial a mis padres Zosimo y Benedicta por su apoyo incondicional, por su confianza, por guiarme, por saber aconsejarme y a mis hermanos Sandy, Wilfredo y Gefferson que son mi mayor motivación.

**Dioel**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirnos lograr esta meta tan anhelada y por todas las bendiciones que nos ha dado.

A nuestras familias por el amor y apoyo incondicional que nos ofrecieron todos estos años, por la confianza que depositaron en nosotros para llevar a cabo este sueño.

A nuestra alma mater la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, asimismo a los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, por brindarnos su apoyo, sus enseñanzas y por permitirnos ascender un peldaño más en nuestra formación académica, personal y profesional.

De modo especial a nuestros revisores de tesis, el Dr. Eusterio Oré Gutiérrez, Mg. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado y al Dr. Manuel J. Jaime Flores, por la paciencia y todo el tiempo dedicado. Asimismo, al Mg. Jorge A. Gálvez Molina por aceptar ser nuestro asesor de este trabajo de investigación, quien nos dedicó su paciencia, tiempo y orientación para culminar nuestro trabajo de investigación.

A la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho por permitirnos realizar el trabajo de investigación y a sus trabajadores por su predisposición.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
<b>CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>16</b>
1.1. Antecedentes de la investigación	16
1.2. Marco histórico	17
1.2.1. Competencia laboral	17
1.2.2. Satisfacción laboral	19
1.3. Sistema teórico	<b>20</b>
1.3.1. Competencia laboral	20
1.3.2. Satisfacción laboral	27
1.4. Marco conceptual	37
<b>CAPÍTULO II. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>38</b>
2.1. Materiales	38
2.2. Métodos	38
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b>	<b>41</b>
3.1. Presentación, análisis e interpretación de datos generales	41
3.2. Análisis e interpretación de la información obtenida	46
Contrastación de hipótesis	77
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN</b>	<b>82</b>
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	95

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01 Edad .....	41
TABLA N° 02 Género.....	43
TABLA N° 03 Nivel de estudio .....	44
TABLA N° 04 Tiempo de servicio laboral .....	45
TABLA N° 05 ¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan? .....	47
TABLA N° 06 ¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan? .....	48
TABLA N° 07 ¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo?..	50
TABLA N° 08 ¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumplen a decuadamente? .....	51
TABLA N° 09 ¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?.....	53
TABLA N° 10 ¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?.....	54
TABLA N° 11 ¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?.....	56
TABLA N° 12 ¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución? .....	57
TABLA N° 13 ¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones?.....	59
TABLA N° 14 ¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?.....	60
TABLA N° 15 ¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen? .....	62
TABLA N° 16 ¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías)?	63
TABLA N° 17 ¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores? .....	65
TABLA N° 18 ¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado? .....	66
TABLA N° 19 ¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?.....	68

TABLA N° 20 ¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo? .....	69
TABLA N° 21 ¿La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo? .....	71
TABLA N° 22 ¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo? .....	72
TABLA N° 23 ¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales? .....	74
TABLA N° 24 ¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen a tiempo? .....	75
TABLA N° 25 Prueba de normalidad .....	77
TABLA N° 26 Contrastación y validación de hipótesis específica 1 .....	78
TABLA N° 27 Contrastación y validación de hipótesis específica 2 .....	79
TABLA N° 28 Contrastación y validación de hipótesis específica 3 .....	80
TABLA N° 29 Contrastación y validación de hipótesis general .....	81
TABLA N° 30 Prueba de KMO y Bartlett – dimensión Conocimiento .....	102
TABLA N° 31 Comunalidades – dimensión Conocimiento .....	102
TABLA N° 32 Varianza total explicada – dimensión Conocimiento .....	103
TABLA N° 33 Matriz de componente – dimensión Conocimiento .....	103
TABLA N° 34 Prueba de KMO y Bartlett – dimensión Habilidades y Destrezas.....	104
TABLA N° 35 Comunalidades – dimensión Habilidades y Destrezas .....	104
TABLA N° 36 Varianza total explicada – dimensión Habilidades y Destrezas .....	105
TABLA N° 37 Matriz de componente – dimensión Habilidades y Destrezas.....	105
TABLA N° 38 Prueba de KMO y Bartlett – dimensión Actitudes .....	106
TABLA N° 39 Comunalidades – dimensión Actitudes .....	106
TABLA N° 40 Varianza total explicada – dimensión Actitudes .....	107
TABLA N° 41 Matriz de componente – dimensión Actitudes.....	107
TABLA N° 42 Prueba de KMO y Bartlett – dimensión Factores Higiénicos.....	108
TABLA N° 43 Comunalidades – dimensión Factores Higiénicos .....	108
TABLA N° 44 Varianza total explicada – dimensión Factores Higiénicos .....	109
TABLA N° 45 Matriz de componente – dimensión Factores Higiénicos .....	109
TABLA N° 46 Prueba de KMO y Bartlett – dimensión Factores Motivacionales.....	110
TABLA N° 47 Comunalidades – dimensión Factores Motivacionales .....	110
TABLA N° 48 Varianza total explicada – dimensión Factores Motivacionales .....	111
TABLA N° 49 Matriz de componente – dimensión Factores Motivacionales.....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 Edad .....	42
GRÁFICO N° 02 Género.....	43
GRÁFICO N° 03 Nivel de estudio .....	44
GRÁFICO N° 04 Tiempo de servicio laboral .....	45
GRÁFICO N° 05 ¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan? .....	47
GRÁFICO N° 06 ¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan? .....	49
GRÁFICO N° 07 ¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo? .....	50
GRÁFICO N° 08 ¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumplen a decuadamente? .....	51
GRÁFICO N° 09 ¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?.....	53
GRÁFICO N° 10 ¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás? .....	55
GRÁFICO N° 11 ¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?.....	56
GRÁFICO N° 12 ¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución? .....	58
GRÁFICO N° 13 ¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones? .	59
GRÁFICO N° 14 ¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?.....	61
GRÁFICO N° 15 ¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen? .....	62
GRÁFICO N° 16 ¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías)?	64
GRÁFICO N° 17 ¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores?.....	65
GRÁFICO N° 18 ¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado? .....	67

GRÁFICO N° 19 ¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?.....	68
GRÁFICO N° 20 ¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo? .....	70
GRÁFICO N° 21 ¿La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo? .....	71
GRÁFICO N° 22 ¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo? .....	73
GRÁFICO N° 23 ¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales? .....	74
GRÁFICO N° 24 ¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen a tiempo? .....	76



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1. MODELO POR COMPETENCIAS .....	27
FIGURA N° 2. TEORIA DE LOS FACTORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN COMO DOS CONTINUOS SEPARADOS .....	33
FIGURA N° 3. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y DE HERZBERG .....	34

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar cuáles son las competencias laborales que influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho. La población analizada de esta investigación fue de 133 trabajadores de los cuales solo participaron en la encuesta 99 trabajadores por los criterios de exclusión, entre los meses mayo y junio de 2018; para la recolección de datos utilizamos el método de encuesta a través de un cuestionario de 20 ítem aplicado a los trabajadores de la Dirección Regional respecto a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio; una vez obtenido los datos se procedió a codificarlos en el software SPSS 23 en la cual se realizó las distribuciones de frecuencia de variable cualitativa nominal y para la contrastación de hipótesis utilizamos el coeficiente de Pearson. La metodología empleada correspondió a cuantitativo, cualitativo, deductivo, analítico y descriptivo. El tipo de investigación es aplicada sustancial y de nivel descriptivo-explicativo. Diseño no experimental y transversal. Como resultado de la contrastación de hipótesis se determinó que las competencias laborales influyen relativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

**Palabra clave:** Competencias laborales, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The aim of the following it was to determine which labor competences influences the level of satisfaction of the workers of the Direccion Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho. The analyzed population of this investigation was 133 workers of which only 99 workers participated in the survey because of the exclusion criteria, between the months of May and Jun in 2018; to collect the datas we had to use the survey method through a questionnaire of 20 items that it was applied to the workers of the Direccion Regional according to the dimensions and indicators of the study variables. Once the data were obtained, they were coded in the software SPSS 23. in which the nominal qualitative variable frequency distributions were made and in the hypothesis contrast we used the Pearson coefficient. The methodology that was used, belong to quantitative, qualitative, deductive, analytical and descriptive. The form is an applied substantial research and of according to descriptive-explanatory level. No experimental and transversal design. As a result of the hypothesis testing, it is determined that labor competences have a relative influence on the level of satisfaction of the workers of the Direccion Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

**Keys words:** Labor competencies, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La creciente importancia de las competencias laborales y la satisfacción de los trabajadores han obligado a las empresas, organizaciones privadas y públicas de los diferentes países a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo para que tengan mejor desempeño de su personal.

Nuestra sociedad progresa económica y tecnológicamente siendo cada vez más crítica la necesidad de tener trabajadores competentes y satisfechos en el desarrollo de sus labores asignados, no solamente para lograr mayor productividad en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados.

La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, enfrenta la dificultad de organizar los esfuerzos de sus trabajadores y lograr resultados esperados, ya que en gran parte los funcionarios y trabajadores poseen limitados conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para realizar una actividad debido al cual los tramites documentarios que realizan las áreas usuarias no se atienden a tiempo, teniendo como consecuencia el incumplimiento de metas, ya que la inatención inmediata genera una descoordinación y retraso en el desarrollo de actividades de las diversas oficinas, así como en la ejecución física de los diversos proyectos ejecutados por la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho. Por otra parte, los trabajadores se resisten a los cambios laborales y tecnológicos, donde se ve que los trabajadores no tienen la predisposición para asistir a las capacitaciones de actualización en los diversos aplicativos y/o software que se utilizan en la institución, así mismo la inadecuada capacitación no ayuda a mejorar sus habilidades y conocimientos para generar nuevas técnicas y procesos de trabajo, puesto que las capacitaciones que realiza la entidad son en temas generales mas no especificas debido al cual los trabajadores no asisten a dichas capacitaciones y si asisten es solo por obligación de los jefes inmediatos ya que no hay compromiso por parte del trabajador, así mismo no tienen la iniciativa de crecimiento y de aprendizaje para mejorar su desenvolvimiento en el cargo que desempeña.

Hay que mencionar, además que no se promueve la participación conjunta entre los trabajadores teniendo como consecuencia un clima laboral inadecuado donde no se practica la ayuda mutua entre los trabajadores en la toma de decisiones y solución de problemas, teniendo como resultado documentos incorrectamente formulados generando retraso en la atención oportuna de los diversos trámites realizados por las áreas usuarias y

la población en general y todo esto se ve reflejado en los resultados deficientes a causa de una inadecuada gestión por competencias teniendo como efecto trabajadores insatisfechos al no poder desenvolverse de manera apropiada, ya que además los ambientes de trabajo son inapropiados, con espacios reducidos, los cuales dificultan el logro de metas dentro de sus puestos de trabajo; además ocupan puestos de trabajo que no están acorde con su formación, así como sus competencias profesionales, debido a la inadecuada selección y evaluación del personal, donde se pasa por alto las aptitudes, destrezas, habilidades, competencias laborales y capacidad técnica del trabajador para el ejercicio de sus actividades y se dejan llevar por cuestiones políticas; de la misma forma la institución no motiva a sus trabajadores, debido a que hay deficiencia en la aplicación de las políticas de compensación, reconocimiento y ascenso; que no siempre se dan en base a experiencias, conocimientos o los logros obtenidos, restringiendo la oportunidad de autorrealización profesional y personal de los trabajadores generando así la insatisfacción en los trabajadores y como consecuencia debilita su desempeño debido al cual los trabajos no se concluyen de acuerdo al tiempo establecido, repercutiendo así en el incumplimiento de metas y objetivos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

Finalmente en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se percibe la necesidad de capacitación especializada al personal, las remuneraciones por debajo del estándar de acuerdo a sus grados académicos, falta de políticas de reconocimiento e incentivos y deficiente comunicación entre compañeros de trabajo generando un clima laboral no adecuado que no les permite poner en práctica la ayuda mutua entre ellos, situaciones que en el ámbito laboral son indicios claros por lo que provoca la insatisfacción del trabajador al no poder realizar sus actividades de manera adecuada y cumplir con las actividades encomendadas.

Habiéndose establecido la formulación del **problema general** con la siguiente interrogante ¿Cuáles son las competencias laborales que influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?, y como **problemas específicos** se detallan ¿Cómo los conocimientos que posee el trabajador influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018? ¿De qué manera las habilidades y destrezas que posee el trabajador influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?; y, ¿Cómo las

actitudes del trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?

La investigación integra un conjunto de dimensiones referidas a las variables de competencias laborales y satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de la Región de Ayacucho, teniendo como **objetivo general** determinar cuáles son las competencias laborales que influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018; y, como **objetivos específicos**: analizar como los conocimientos que posee el trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018; describir de qué manera las habilidades y destrezas que posee el trabajador influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018; y, explicar cómo las actitudes del trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

En cuanto a la **delimitación**, la investigación se realizó en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de la Región de Ayacucho cuyos datos e informaciones correspondieron al año 2018 entre los meses de mayo y junio, con un total de 99 informantes, siendo beneficiarios los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho y la población.

**La justificación** en la investigación, nos permitió conocer las percepciones y como satisfacer al trabajador respecto a las competencias laborales, así mismo permitió determinar las dimensiones de las competencias laborales que influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores. La investigación es de **importancia** porque nos permitió reconocer las competencias laborales de los trabajadores y de esta manera mejorar la satisfacción de los trabajadores.

A continuación, hacemos referencia a la **hipótesis general**; las competencias laborales influyen relativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018; y, como **hipótesis específicos**, los siguientes: los conocimientos que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018; las habilidades y destrezas que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la

Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018; y, las actitudes del trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

La investigación tiene como **variable “X”** competencias laborales; y, como dimensiones de dicha variable, X1 conocimientos, X2 habilidades y destrezas, y X3 actitudes; así mismo, como **variable “Y”** satisfacción laboral; y, como dimensiones los siguientes: Y1 factores higiénicos y Y2 factores motivacionales (Anexo N° 02).

Para llevar a cabo el objetivo del estudio, como **metodología** se diseñó una investigación con un **enfoque** cualitativo, cuantitativo, deductivo, analítico y descriptivo, de **tipo** aplicada sustancial y de **nivel** descriptivo-explicativo. La investigación estableció una **población** constituida por 133 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, siendo encuestados 99 trabajadores de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión. Para la obtención de datos se empleó la **encuesta** y como **instrumento** el cuestionario que fue medido a través de la escala de Likert que va desde una calificación 1, para una percepción muy baja, hasta una calificación 5, para percepción muy elevada. Por ello, para el cuestionario de percepción de los trabajadores se utilizó las siguientes categorías: nunca (1), pocas veces (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5) (Anexo N° 05).

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.1. Antecedentes de la investigación

**CCALLO QUISPE, Jaqueline Rosario. TESIS. “Gestión por Competencias y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de La Empresa Pollos Willy del Distrito de Camaná, 2015”.** El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la Gestión por Competencias y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa Pollos Willy del Distrito de Camaná. Llegando a la conclusión de que se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa ( $p > 0.05$ ) entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Pollos Willy, de acuerdo a este resultado nos permite señalar que la variable gestión por competencias no tiene influencia en la variable satisfacción laboral.

**CONDORI RAMOS, Genaro Mario. TESIS. “Las Competencias Laborales y su influencia en el Desempeño del Personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011.”** El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de las competencias laborales sobre el desempeño del personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2011. Teniendo como conclusión que existe una influencia significativa de las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2012; siendo el factor determinante de la problemática analizada, la alta rotación del personal.

**CASA CARRASCO, Maribel. TESIS. “Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015”.** El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015. Concluyendo que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo. Del



mismo modo el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que significa que existe una correlación positiva moderada

**URIBE TAPAHUASCO, Carmen Liliana. TESIS. “Competencia y Desempeño Laboral de Los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga”.** El objetivo fue investigar los factores de competencia laboral y cómo influyen en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Llegando a la conclusión de que los trabajadores administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, poseen bajos niveles de competencia laboral debido a que los factores que lo componen influyen significativamente en el desempeño, notándose que 47% de ellos no se desempeñan en cargos que estén acorde con su formación, el 66% de trabajadores no conocen adecuadamente sus funciones y el 70% no poseen ninguna preparación en gestión, ni especialización que son cualidades necesarias cuando se ejerce un alto grado de responsabilidad en el trabajo.

**QUINTANILLA ARCE, Keny Alain. TESIS. “Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en Las Municipalidades de Ayacucho”.** El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen que adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de esta en los desempeños laborales.

## **1.2. Marco histórico**

### **1.2.1. Competencia laboral**

El concepto de competencias laborales toma sus orígenes con (**T Parsons, 1949**) que elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Acheviement vs Ascription, que en esencia consistía valorar a una persona por la obtención

de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Casi diez años después (**Atkinson, 1958**) lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A principios de la década de los 60 nace el enfoque conductista el cual se enfatiza en entender a las competencias como comportamientos claves de la persona. En esta época se desarrollaron diversos estudios como la técnica de las entrevistas focalizadas con el fin de detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona por (**McClelland y Dayley, 1972**) y un año después (**McClelland, 1973**) publica un artículo bajo el título “Testing for competence Rather than intelligence” (Pruebas para la competencia antes que para la inteligencia). En este artículo se debatía sobre como las aptitudes académicas tradicionales, no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. Como resultado de este estudio se propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, el cual se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona bajo especificaciones determinadas.

En 1990, se origina el enfoque constructivista con el propósito de resolver las inconsistencias, disfuncionalidades y problemas que se dan en la organización, a fin de lograr sus objetivos, logrando ser reconocido y utilizado en Australia y Francia, ya que enfatiza en asumir las competencias como habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales – profesionales.

Aunque la investigación en materia de competencias comienza en la década de los sesenta (**Diaz, 2002**), cabe destacar diferentes aportaciones de los años noventa que han tenido gran repercusión en la literatura como es el caso de Spencer que en su obra “Competence at work: Models for superior performance” presenta el análisis de 650 puestos de trabajo, resultantes de 20 años de investigación; de los cuales se logró desarrollar un esquema completo sobre la implantación de un modelo de competencias para una organización. Así mismo, introduce por primera vez, el “modelo del iceberg”, donde gráficamente divide las competencias en dos grandes apartados las más fáciles de detectar o visibles que incluyen las destrezas y conocimientos y, las más difíciles de identificar o no visibles, que abarcan el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad (**Spencer, 1993**).

Continuando con la evolución de los orígenes de las competencias, la revisión literaria indica que la competencia tuvo su origen laboral, a causa del requerimiento de las empresas de promover el aprendizaje organizacional, la competencia y la movilidad laboral **(Martens, 2000)**

Es a partir de ello que nace el enfoque complejo entendiendo a las competencias como procesos complejos, desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y el equilibrio con el medio ambiente.

### **1.2.2. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral tiene su origen a partir del estudio realizado por **(Taylor, 1911)**, sobre los trabajadores de la Bethlehem Steel Company donde asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo.

Las investigaciones siguieron su curso y entre los años 1924 y 1933 Elton Mayo realiza los Hawthorne Studies, donde observo como las distintas condiciones afectan la productividad de los trabajadores.

Dos años después **(Robert Hoppock, 1935)** realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador. Sin embargo, Elton Mayo continuo con sus investigaciones y diez años después aseguro que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción con el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían **(Elton Mayo, 1945)**.

Estos cambios despertaron el interés de otros autores siendo conscientes de la importancia de la satisfacción, es el caso de **(Schaffer, 1953)** con su teoría de la realización de necesidades afirma que la satisfacción laboral en general variara directamente en la medida que las necesidades de un individuo que pueden ser satisfechas en un trabajo, sean realmente satisfechas. Así mismo, **(Maslow, 1954)** desarrolla la jerarquía de las necesidades humanas y **(Frederick Herzberg, 1959)** desarrolla una teoría de la satisfacción con el trabajo basada en la jerarquía de Maslow.

En la década de los sesenta los estudios de Ewen, Hulin y Smith afirmaron que si la presencia de una variable afecta la satisfacción con el trabajo su ausencia llevara a la insatisfacción. Por otra parte (**Locke, 1968**) planteaba que el trabajador estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque a sus propósitos.

A lo largo de los años setenta se presentaron diversas afirmaciones y definiciones como el de (**Lawler, 1973**) afirmaba que la satisfacción laboral está determinada por la diferencia entre todas las cosas que la persona siente y debe recibir de su trabajo y las cosas que realmente recibe. De la misma forma (**Salancik y Pfeffer, 1978**) propusieron que la satisfacción y la insatisfacción con el trabajo son atribuciones construidas socialmente vía la comparación de uno mismo con los otros durante la carrera laboral.

Es a partir de la década de los ochenta que (**Schnacke, 1983**) conceptualiza tres dimensiones de la satisfacción laboral representando aspectos intrínsecos, extrínsecos y sociales. Mientras que (**Robbins, 1988**), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

### **1.3. Sistema teórico**

#### **1.3.1. Competencia laboral**

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

Sin embargo, las variadas definiciones comportan una buena cantidad de elementos comunes. A continuación, se recogen varias de las más recientes acepciones del concepto de competencia laboral:

El autor (**Boyatzis, 1982**) define las competencias como características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Mientras que (**Le Boterf, 1998**) la define como una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros)) que son movilizados para lograr un desempeño. Así mismo (**Kochanski, 1998**) define que las competencias son las

técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

Un concepto más amplio lo da **(Ibarra, 2000)** definiéndola como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Por su parte, Desaulniers la conceptualiza como “la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados...” **(Arruda, 2000)**.

Una de las definiciones que se ha debatido con expertos en diversos seminarios, publicaciones y congresos es la que propone Sergio Tobón, dando a conocer que las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto con responsabilidad. **(Tobón, 2005)**.

Otras de las definiciones que se hace mención es de la OIT, que define las competencias laborales como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Por otro lado, Gonzci la define como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente **(Gonzci, A. Y Athanasou, J.,1996)**.

**Enfoques epistemológicos de las competencias: Conductista; atributos generales del profesional; y el enfoque holístico o integral.**

Teniendo en mente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se aborda el concepto. Para ello Gonzci plantea tres grandes tendencias que evidencian globalmente el aspecto teórico sobre competencia: la primera, las concibe como la capacidad de ejecutar tareas; la segunda la concentra en atributos personales (actitudes,

capacidades) y la tercera denominado enfoque integrado u “holístico” el cual incluye a los dos anteriores.

### **Las competencias desde el enfoque conductista.**

Entiende la competencia dentro de las conductas discretas asociadas con la conclusión de tareas divididas. Pretende realizar una especificación transparente de competencias de manera que no existan desacuerdos respecto a lo que constituye una ejecución satisfactoria. Este enfoque no se preocupa por las conexiones entre las tareas e ignora la posibilidad de dicha unión que podría propiciar su transformación (la totalidad no es más que la suma de las partes).

Se sostiene que la educación y la formación basada en normas de competencia laboral surgen desde la visión y necesidades empresariales ante la competitividad, las nuevas tecnologías, los nuevos estándares de calidad, el justo a tiempo, para formar al potencial humano desde ese paradigma tecno económico en la globalización. Es decir, que los programas de formación y capacitación se centran fuertemente en aspectos de la conducta laboral observable y quizá no podría ser de otro modo ya que lo que se persigue cuando menos en las instancias laborales es que los trabajadores muestren desempeños que sean observables por medio de esas competencias que sean eficientes. En la Concepción basada en tarea o conductista, la competencia es concebida en términos de comportamientos discretos asociados con la realización de tareas particulares. Su objetivo es la especificación clara de competencias, de tal suerte que no pueda haber desacuerdo sobre lo que constituye un desempeño satisfactorio, según precisa **(Gonczi, 1997)**. Asimismo, para este enfoque el aprendizaje es la modificación relativamente permanente del comportamiento observable de los organismos, producto de la práctica. Y se logra cuando se demuestra o se exhibe una respuesta apropiada a continuación de la presentación de un estímulo ambiental específico. La respuesta que es seguida por un refuerzo tiene mayor probabilidad de volver a suceder en el futuro. Al parecer este primer enfoque coincide con una visión más instrumental enfocada al efficientismo en el campo laboral.

Arellano identifica que de acuerdo a sus bases epistemológicas las competencias en el conductismo se pueden clasificar en competencias como comportamiento, en esta las acciones estén objetivamente descritas en donde las intenciones de los actores no son consideradas. Solo se evalúa lo explícito, se centra en lo mensurable excluyendo del análisis de la competencia lo implícito, como las intenciones o

finalidades intrínsecas. Para definir la competencia correspondiente a un puesto de trabajo se describen las tareas. En el dominio pedagógico el concepto de competencia remite a la pedagogía por objetivos. donde la lógica del saber pasa a la del saber hacer. Por ello los comportamientos deben ser identificados y redactados de manera precisa. Es un comportamiento el cual se asocia con nociones de desarrollo y eficacia ligada con la evaluación de resultados y su estandarización **(Arellano, F.L., 2002)**.

### **La competencia referida a los atributos generales del profesional.**

La segunda perspectiva epistemológica se centra en los atributos generales del profesional que son cruciales para un desempeño efectivo. Considerando los atributos subyacentes como capacidad o conocimiento de pensamiento crítico. En este modelo las competencias son pensadas como atributos generales, ignorando el contexto en el que pueden ser aplicados, puntualiza **(Orozco, 2000)**.

Los conocimientos que se remiten a las competencias como atributos generales de acuerdo a **(Gonczi, 1997)**, se refieren a las competencias que son la base común de la profesión y se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Por su parte, la UNESCO a través de la Comisión Internacional sobre la Educación, considera como competencias cognitivas, ya que se asocian con conocimientos y valores científicos; también las refiere a las competencias formativas, en el sentido de que estas ayudan a aprender valores y actitudes profesionales, sociales y filosóficas.

### **Las competencias integrales u holistas.**

La visión holística e integral plantea que la formación comprenda y articule conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias laborales y se propone reconocer las necesidades y problemas de la realidad, según conclusiones de **(Gonczi, 1997)**.

Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral.

En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de

comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc.

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo **(Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L., 2001)**.

En este enfoque se consideran las competencias como combinaciones complejas de atributos (conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores) y la función de los profesionales necesarios para la actuación inteligente en situaciones específicas. Se considera relacional; ya que dependiendo de las necesidades de la situación se implicarán unos u otros atributos en la búsqueda de la solución más idónea **(Guerreros, Dante. y De Los Ríos, Ignacio., 2013)**.

Con base en ello Orozco define la competencia como la capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos **(Orozco Fuentes, B., 2000)**.

Por su lado **(Sagi-Vela, 2004)** define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

### **Componentes de las competencias.**

Le Boterf considero las competencias como el conjunto de saberes y aptitudes necesarios para el desempeño de un puesto de trabajo. Ello implico nuevamente la distinción entre competencia técnica y competencia social **(Aneas, M., 2003)**.

- **Competencia técnica:** incluye cualificaciones “técnicas”, “funcionales” específicas de la profesión.

Los saberes (“SABER”) como conjunto de conocimientos generales o especializados tanto teóricos como científicos o técnicos.

Las técnicas (“SABER-HACER”) como dominio de métodos y técnicas en los contenidos específicos.



- **Competencia social:** incluye las motivaciones, los valores, la capacidad de relación en un contexto social y organizativo.

Así mismo, la competencia que se genera en los seres humanos se manifiesta “... en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar” (Fernández, 2003).

- **El saber actuar:** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- **El querer actuar:** alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.
- **El poder actuar:** en muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Por otro lado, Echevarria ha descrito con un juego de palabras la competencia de acción profesional como una cuestión de “saber”- técnico, metodológico, participativo y personal (Aneas, M., 2003).

- **Técnico (saber):** poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
- **Metodológico (saber hacer):** saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
- **Participativo (saber estar):** estar atento a la evolución del mercado laboral predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.

- **Personal (saber ser):** tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Sin embargo, Tobón, manifiesta que el desempeño idóneo de una competencia se logra a través de la integración de estos saberes: saber ser, saber hacer y saber conocer. **(Tobón, S.,2005).**

- **Saber ser:** consiste en saberse relacionar consigo mismo, los demás y el entorno con optimismo, espíritu de reto, proyección y buen trato, está compuesto por instrumentos emocionales (responsabilidad), estrategias afectivas (delicadeza, honradez) y estrategias sociales (trabajo en equipo), de ahí se puede decir que el saber ser practica la auto reflexión para mejorar el desempeño.
- **Saber Hacer:** Consiste en actuar en la realidad mediante técnicas y procedimientos pertinentes para el desempeño de una determina actividad o tarea. Tiene como base la utilización de materiales, equipos y diferentes tipos de herramientas, lo cual busca aumentar la eficacia de la acción, es en lo que se refleja las actividades.
- **Saber Conocer:** Cuando se comprende un determinado objeto o aspecto de la realidad para realizar una acción sobre él, conformado por información específica e instrumentos cognitivos (nociones, proposiciones, conceptos y categorías), debe relacionar el saber ser y el saber hacer.

De las tres dimensiones anteriores se entiende que las competencias, en su desarrollo adecuado deben ir encaminadas a potencializar los tres saberes, pues un profesional debe ser, debe conocer y debe hacer para alcanzar su desarrollo profesional.

Bajo este contexto, la competencia consiste en la vinculación de conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta una persona para desempeñar, de manera efectiva, las funciones propias de su puesto, con el propósito de intervenir en el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones.

Por consiguiente, las definiciones anteriormente citadas, serán la base de la cual se fundamentará la propuesta de esta tesis, y abarcará tres aspectos fundamentales del ser humano: el SER, el SABER HACER y el SABER SER.

FIGURA N° 1

MODELO POR COMPETENCIAS



**Fuente:** Verónica Beatriz Martínez Recio, basada en Jericó, Pilar. La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008.

### 1.3.2. Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Es por ello que viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación.

Locke plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para el tengan estas consecuencias. Lo anterior se traduciría en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que obtiene, mayor sería la satisfacción. Locke define entonces la satisfacción laboral como una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo (**Locke, 2008**).

Para este autor la satisfacción en el trabajo propiamente tal o asociada ésta a ciertas condiciones produce una variedad de consecuencias para el individuo, pudiendo afectar su actitud general hacia la vida, la familia y hacia sí mismo. Puede también afectar la salud física y los años de vida, además de relacionarse con la salud mental y la adaptación.

Robbins también nos indica que la satisfacción laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias (**Robbins, S. y Judge T., 2009**).

Así mismo, otros autores 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. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa (**Davis y Newstrom, 2003**).

Para Gibson y Otros autores la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales” (**Gibson, 1996**).

Por último, la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo” (**Kreitner y Kinicki, 1997**). Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas

de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

Para finalizar, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, diremos que la satisfacción laboral nace en el contexto laboral, desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Frederick Herzberg, formulo la teoría de los (02) dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Según Herzberg, la satisfacción en el trabajo depende de algunas condiciones establecidas, mientras que la insatisfacción en el trabajo es el resultado de una serie completamente distinta de condiciones. Por lo tanto, aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores (**Manso P., J., 2002**).

También comprobó la relación entre satisfacción y desempeño y estableció una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras como necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo, llamó a las segundas como necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Herzberg aseguraba que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas.

- **Factores higiénicos (o insatisfactores):** se refiere a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja (ambiente de trabajo); la insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza del trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política, y directrices de la organización (reglamentos internos), estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y relaciones con el supervisor, los colegas y los subordinados (**Herzberg, 2002**).

En otras palabras, corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio **(Chiavenato, I., 2007)**.

Los siguientes factores constituyen el contexto del cargo:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.
- Estatus.

Chiavenato argumenta que, para Herzberg, estos factores higiénicos, poseen una capacidad ilimitada, para influir en el comportamiento de los trabajadores, la expresión higiene refleja con exactitud, su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción, cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan insatisfacción de manera sustancial y duradera y cuando son precarias, producen insatisfacción **(Chiavenato, 2003)**

Con relación a lo expuesto **(Guillén, 2004)**, define algunos de los factores higiénicos, presentados por Herzberg:

**Salario:** incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables. Para **(Chiavenato, 2000)**, el salario representa una de las más complejas transacciones, porque cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Por tanto, el salario es un factor motivacional extrínseco porque es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada

persona, en función de su valor; mientras que, para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión.

**Condiciones Laborales:** incluye el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo, sus instalaciones y materiales; con respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.

**Seguridad Laboral:** se define como el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales.

**Políticas Organizacionales:** son lineamientos que definen el desarrollo de la vida institucional con una visión constructiva, y permite la interacción entre sus miembros, lo cual suele ser un aspecto muy valorado, porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

**Supervisión:** este factor se define como el grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea, que lleva a cabo un trabajador.

**Relaciones Interpersonales:** constituyen la base del éxito de las organizaciones. Dichas relaciones se refieren a la capacidad para establecer nexos de confianza y colaboración mutua. Para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, se necesita tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, a fin de poderse entender fácilmente para enfrentar los conflictos e intercambiar información. Según **(Barner, 2002)**, las relaciones interpersonales “incrementan la confiabilidad del liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento de habilidades”. La satisfacción se puede lograr si las relaciones entre el personal se desarrollan de manera responsable y comprometida; en sintonía con la productividad de la organización.

- **Factores motivacionales (o satisfactores).** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la

ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción **(Chiavenato, 2007)**.

Los siguientes factores constituyen el contenido del puesto en sí:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontalmente o verticalmente).
- Reconocimiento.
- Avance en la carrera.

Para Chiavenato, el termino motivación, encierra según Herzberg, sentimientos de logro, responsabilidad, reconocimientos, promoción o progreso profesional, presente en las tareas que constituyen un gran desafío y tiene bastante significado en el trabajo, cuando los factores motivaciones son óptimos elevan la satisfacción, de modo sustancial, cuando son precarias, provoca la pérdida de la satisfacción **(Chiavenato, 2003)**, de ahí la importancia que tienen dentro de toda organización en mantener estos niveles óptimos, pues en la medida en que estos se logren, obtendremos personas muy satisfechas y por consiguiente organizaciones exitosas, es por ello que no debemos escatimar esfuerzos en mantenerlos. De igual forma las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés y provoca la desmotivación, pues la empresa sola ofrece un lugar decente para trabajar.

Con relación a lo expuesto **(Guillén, C., 2004)**, define algunos de los factores motivacionales o intrínsecos, presentados por Herzberg, entre los cuales están:

**Reconocimiento:** en este contexto la actividad laboral requerida por el trabajo, proporciona al individuo información clara y directa, sobre la eficacia de su ejecución, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

**Logro:** se refiere a la satisfacción laboral personal de completar un trabajo, resolver problemas, o ver los resultados de un esfuerzo.



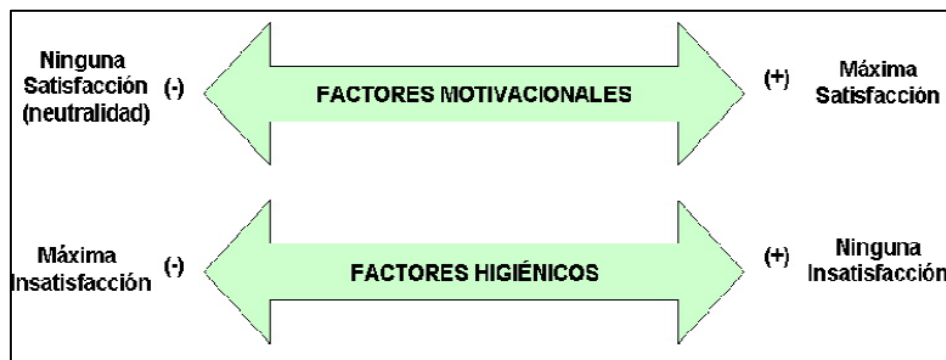
**Progreso:** es un proceso evolutivo que permite al ser humano lograr todas aquellas metas y expectativas establecidas, en términos de mejorar su calidad de vida. Cuando existe progreso, las personas tienden a mostrar mayores deseos de cooperar y participar proactivamente en la vida organizacional, pues esto representa un valor agregado a la satisfacción laboral.

**Responsabilidad:** es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente. Además, implica respeto por sí mismo hacia su autosuperación en términos de valía, cuidando así el uso de bienes y servicios. Conforme al planteamiento anterior, la responsabilidad es la disposición que tiene el individuo para aceptar, conocer e influir en los demás, haciéndose cargo de todas las consecuencias de sus actos. Es significativo destacar que uno de los más grandes valores de la humanidad es la responsabilidad, pues permite asumir las consecuencias de nuestros propios actos, ser consecuente, libre de obrar y así lograr que la persona tome conciencia de sí mismo, como responsable de sus propias acciones.

**El trabajo mismo:** los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy pocos desafíos provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

**FIGURA N° 2**

**TEORÍA DE LOS FACTORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN COMO DOS CONTINUOS SEPARADOS**

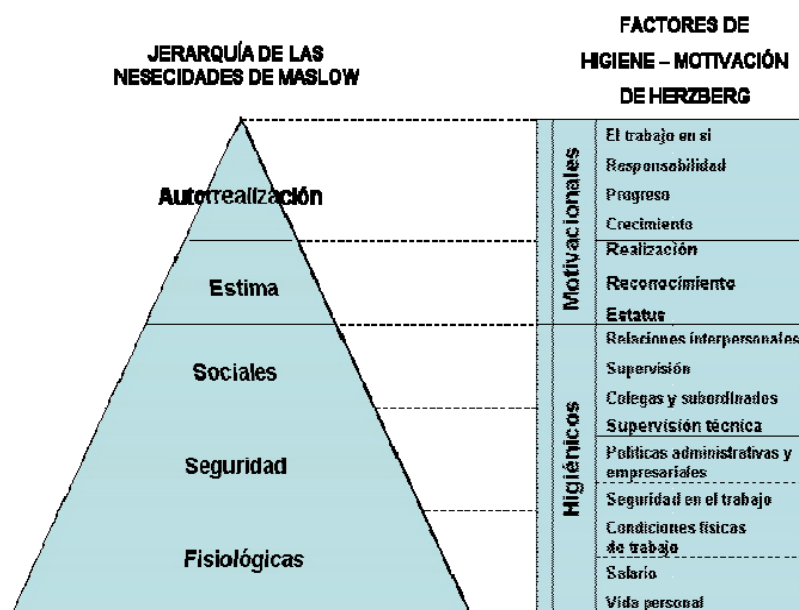


**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción. Además, propone el enriquecimiento de las tareas que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y Maslow presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la figura N° 03 se comparan los dos modelos.

**FIGURA N° 3**  
**COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y DE HERZBERG.**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Teoría de la motivación humana. Administración de recursos humanos, 2007.

Otros autores definen que un trabajador puede estar satisfecho con algunos de los aspectos de su trabajo, pero puede estar insatisfecho con otros, puesto que varios factores que inciden sobre la satisfacción de los trabajadores, en su sitio de trabajo y no deben estar presentes absolutamente todos para sentirse satisfecho (**Hellriegel y Slocum, 1999**). Sin embargo, se debe hacer referencia al hecho que para efectuar una mejor medición de la satisfacción laboral se debe realizar por estratos, separando los elementos o factores relacionados directamente con el contenido del trabajo.

Por otro lado, el legado de Herzberg dejó dos nuevas aportaciones a las empresas, la primera gira entorno a sus hallazgos respecto a la satisfacción y la insatisfacción laboral, ya que debido a esto se descubrió que mejorar las relaciones humanas, aumentar el salario y mejorar las condiciones de trabajo eran estrategias laborales incorrectas, ya que dichos elementos no generan motivación, sino que solo previenen la insatisfacción. La segunda aportación fue la conceptualización de que el aumento de salarios por sí mismo no sirve para motivar, ya que en medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora e incita a los empleados a tener expectativas altas en los aumentos salariales (**Manso, 2002**). En caso de que lo que busquen los administradores sea motivar a sus empleados, se deben preocupar más en las condiciones en que se realiza la tarea que en los incentivos económicos que otorgan.

En resumen, los factores de motivación- higiene: Son un conjunto de variables que, desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

### **Teoría de la equidad**

La teoría de la equidad por Adams, señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzos, habilidades). Los primeros se refieren a lo que los empleados creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio; las segundas se refieren a las aportaciones que los trabajadores creen que ellos y los demás hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo trabajada, los esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o las habilidades empleadas para realizar el trabajo.

Esta teoría, propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o “equitativas” entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o “inequitativas”. La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de comparación social. Así, tenemos tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva. Ese punto de referencia es una variable importante en esta teoría. La persona puede emplear cuatro puntos de referencia para su comparación. **(Chiavenato, 2004)**.

- **Yo interno:** Las experiencias de la persona cuando estaba en otro puesto dentro de la misma organización.
- **Yo externo:** Las experiencias de la persona en esa misma situación o puesto fuera de la organización actual.
- **Otro interno:** Se compara una persona o grupo dentro de la misma organización.
- **Otro externo:** Se compara otra persona o grupo dentro de otra organización.

Las personas se pueden comparar con amigos, vecinos y compañeros de la misma organización y de otras organizaciones, o con empleos que han tenido antes. El punto de referencia que elija la persona depende de la información que tenga sobre dicho referente, así como de la atracción que pueda sentir por él. Existen cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel en la organización e historial educativo o profesional.

Cuando una persona percibe una injusticia, cabe esperar que opte por alguna de las siguientes medidas:

1. Modifique sus aportaciones (contribuciones) esforzándose menos en el trabajo.
2. Modifique sus resultados (recompensas recibidas) manteniendo la cantidad de producción y reduciendo la calidad del trabajo.
3. Distorsione su autoimagen, percibiendo que trabaja más o menos que otros.
4. Distorsione la imagen de otros percibiendo que el trabajo ajeno no es tan interesante como para compararlo con el suyo.
5. Busque un punto de referencia para obtener otra base de equilibrio comparándose con otra persona que gane más o menos que ella, es decir, buscando la manera de hacer que la situación parezca mejor.
6. Abandone la situación renunciando al empleo o abandonando la organización.

En esencia, la teoría predice que la gente está motivada a conseguir la equidad subjetivamente percibida. Son dos las implicaciones administrativas: en primer lugar, que los sueldos y las prestaciones comparativos entre diferentes grupos, secciones y niveles en una organización son una importante fuente de motivación o desmotivación; y, en segundo lugar, que los trabajadores necesitan sentir que se les trata con equidad, que a ellos y sus colegas se les remunera de manera equitativa por sus esfuerzos.

#### **1.4. MARCO CONCEPTUAL**

El tratamiento de la variable independiente “X”, referida a competencias laborales, está centrado en el enfoque Holístico para lo cual se ha considerado la definición de Gonczi (citado en el marco teórico).

En cuanto a la variable dependiente “Y”, delimitado a la satisfacción laboral, el enfoque a desarrollar de esta variable correspondió al modelo de los dos factores de Frederick Herzberg y la teoría de la equidad de Stacey Adams (citados en el marco teórico).

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Materiales**

**Encuesta:** se utilizó la encuesta como medio para obtener datos de los involucrados sociales como sujetos de análisis.

**Cuestionario:** se aplicó el cuestionario a los integrantes de la población, en función de los objetivos y los indicadores de las variables a investigarse, con el fin de recopilar información.

Por ello en el cuestionario se utilizó las siguientes categorías siempre, casi siempre, a veces, pocas veces y nunca.

#### **2.2. Métodos**

##### **Tipo de investigación**

La presente investigación que se realizó reúne las condiciones metodológicas de una investigación tipo aplicada sustancial, porque se accedió a teorías concernientes a cada uno de las variables y sus dimensiones a fin de plantear soluciones al problema formulado.

##### **Nivel de investigación**

El nivel de investigación para el estudio, es de tipo descriptivo – explicativo; es descriptivo porque especifica todos los aspectos relacionados con las competencias laborales y la satisfacción laboral. Asimismo, explica el efecto de causalidad entre las variables.

##### **Diseño de investigación**

La presente investigación corresponde al diseño descriptivo no experimental, porque determinamos y detallamos las características de las variables, así como la influencia entre estas y sus indicadores en forma teórica. El tipo de diseño no experimental que se utilizó en esta investigación fue carácter transversal; es decir, la recopilación de datos se obtuvo en un solo momento, donde las variables se analizaron en un momento dado.

## **Método de la investigación**

El método de investigación que nos permitió contrastar la hipótesis y lograr los objetivos de investigación, requirió el uso adecuado de los métodos:

**Cuantitativo:** presentamos datos, cuadros y gráficos estadísticos.

**Cualitativo:** describimos los comportamientos de las variables e indicadores de la investigación.

**Deductivo:** se utilizó este método para formular las conclusiones generales de las competencias laborales y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

**Analítico:** nos permitió interpretar los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

**Descriptivo:** especificamos los aspectos de influencia de las competencias laborales en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

## **Población**

La población para la presente investigación estuvo conformada por 133 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

Sin embargo, se encuestó un total de 99 trabajadores por motivos de criterios de exclusión.

## **Criterios de inclusión y exclusión**

### **Inclusión**

Todos los trabajadores contratados, nombrados y CAS de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

### **Exclusión**

Se excluyó en la participación de la encuesta a los trabajadores que no tengan más de 1 año laborando en la institución (27), los trabajadores por locación de servicios (3), medida cautelar (1) y trabajadores ausentes al momento de realizar la encuesta (2% de los trabajadores).

### **Técnica**

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, cuyos datos obtenidos nos ayudaron a contrastar la hipótesis planteada.

### **Instrumento**

El instrumento utilizado fue el cuestionario que estuvo dirigido a los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho; además, dicho cuestionario antes de su aplicación fue validado por el método del constructo y por expertos.

### **Procesamiento de datos**

Los datos obtenidos fueron procesados mediante programas de Microsoft Excel y SPSS 23 que sirvió para el procesamiento de datos.

### **Análisis de datos**

Los resultados obtenidos fueron procesados mediante cuadros, gráficos, figuras los cuales se analizaron en forma de porcentajes, de manera descriptiva y cuantitativa y a partir de ello se realizó análisis y apreciación crítica y objetiva con respecto a los resultados.



## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Presentación, análisis e interpretación de datos generales

##### Presentación

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados a partir de la encuesta estructurada (VER ANEXO No 05) que se realizaron a 99 trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, con la finalidad de recopilar información que valide la investigación.

**TABLA N° 01**

**EDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**

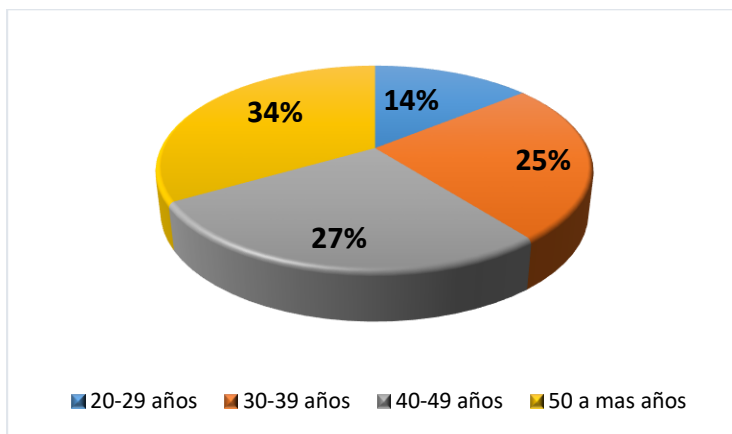
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	20-29 años	14	14%
	30-39 años	25	25%
	40-49 años	27	27%
	50 a más años	33	34%
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

### GRÁFICO N° 01

#### EDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 01 y Gráfico N° 01, referente a la edad de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, se observa que el 14% de los trabajadores encuestados tienen la edad entre los rangos de 20 – 29 años, el 25% tiene entre 30 – 39 años de edad, así mismo el 27% tiene entre 40 – 49 años de edad y el 34% de los trabajadores tienen entre 50 a más años.

Los resultados nos permiten deducir que la mayor fuerza laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Ayacucho son personas de 50 a más años de edad, quienes manifiestan resistencia a los cambios tecnológicos y laborales que se suscitan, así mismo no tienen la predisposición de seguir en aprendizaje continuo y permanente para mejorar su desempeño laboral; los cuales repercuten en el logro de metas y objetivos a nivel de la institución.

**TABLA N° 02**

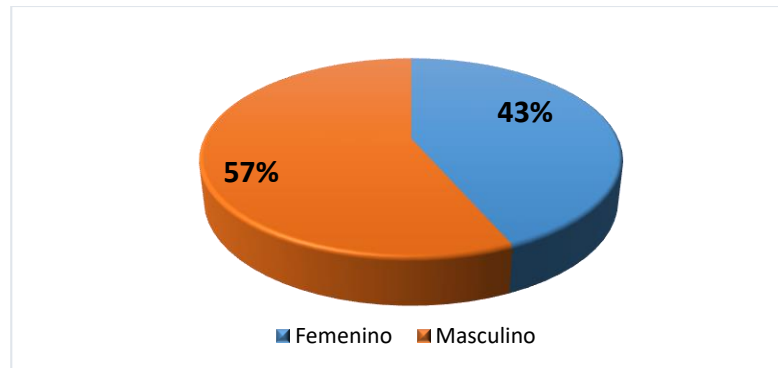
**GÉNERO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Femenino	46	43%
	Masculino	53	57%
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 02**

**GÉNERO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE  
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 02 y Gráfico N° 02, referente al género de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, se observa que del 100% de los trabajadores comprendidos en la investigación, el 43% son del género femenino y 57% del género masculino.

Datos que nos permiten concluir que la concentración de trabajadores en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho son del género masculino, sin embargo, se pudo observar dentro de la institución que las mujeres son más responsables, aplicadas a su trabajo y demostraban compromiso con la institución.

**TABLA N° 03**

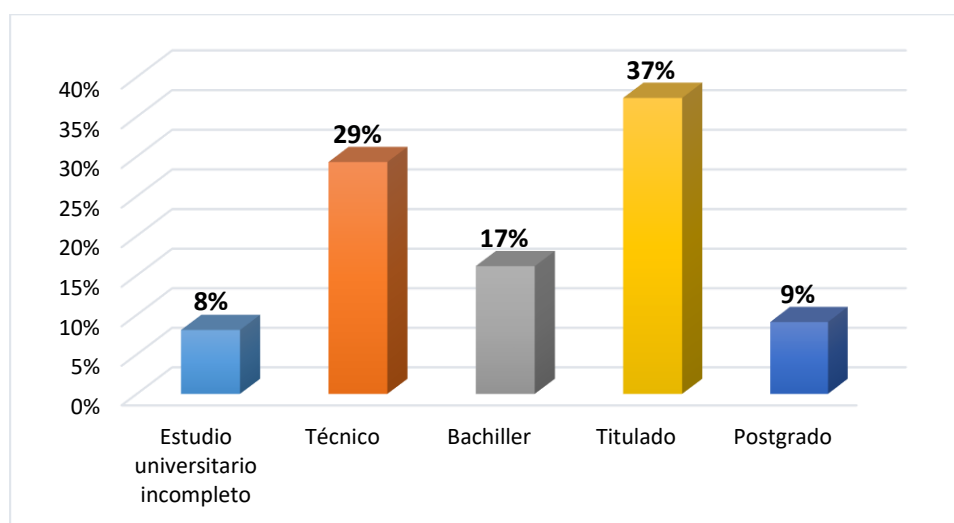
**NIVEL DE ESTUDIO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Estudio universitario incompleto	8	8%
	Técnico	29	29%
	Bachiller	16	17%
	Titulado	37	37%
	Postgrado	9	9%
	Total	99	100%

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 03**

**NIVEL DE ESTUDIO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En el Tabla N° 03 y Gráfico N° 03, se muestra que en cuanto al grado de instrucción que tienen los trabajadores, el 8% tienen estudios universitarios incompletos, el 29% son técnicos, el 17% son bachilleres, el 37% son titulados y un 9% tienen estudios de postgrado.

Por tanto, en la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Ayacucho laboran más profesionales titulados y con estudios en institutos tecnológicos, sin embargo, la mayoría de estos trabajadores demuestran deficiencias en el desempeño

de su trabajo y no se capacitan para desarrollar sus capacidades y mejorar su desenvolvimiento.

**TABLA N° 04**

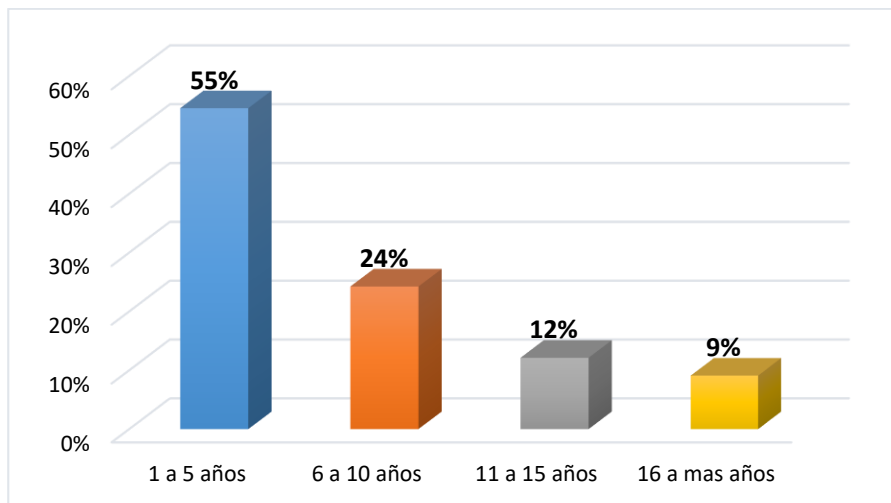
**TIEMPO DE SERVICIO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**

		Frecuencia	Porcentaje
<b>Válido</b>	1-5 años	54	55%
	6-10 años	24	24%
	11-15 años	12	12%
	16 a más años	9	9%
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 04**

**TIEMPO DE SERVICIO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 04 y Gráfico N° 04, referente al tiempo de experiencia de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho,

se observa que 55% de los trabajadores vienen laborando entre 1 a 5 años, 24% de 6 a 10 años, el 12% de 11 a 15 años y el 9% de 16 a más años.

Por tanto, según el dato estadístico deducimos que la mayor cantidad de trabajadores vienen laborando de 1 a 5 años en la institución, sin embargo, la mayoría de los trabajadores siguen demostrando dificultad al desempeñar sus actividades, ya que al tener la estabilidad laboral no tiene predisposición para asistir a cursos de capacitación y/o especialización por iniciativa propia. Así mismo en la institución no se realiza un análisis de los puestos que permitan identificar oportunidades de mejora.

### 3.2. Análisis e interpretación de la información obtenida

Luego de ingresados los datos se ha procedido a realizar la construcción de las respectivas tablas de frecuencias junto con sus respectivos histogramas. Estos se muestran a continuación.

#### RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIONES DE LOS TRABAJADORES - DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	CONOCIMIENTO DEL CARGO	CONOCIMIENTO DEL CARGO	TRABAJO EN EQUIPO	SOLUCION DE PROBLEMAS	ADAPTABILIDAD	COMPROMISO	INICITIVA	INICIATIVA	INCENTIVOS ECONOMICOS	CONDICIONES FISICAS Y/O MATERIALES	CONDICIONES FISICAS Y/O MATERIALES	CONDICIONES FISICAS Y/O MATERIALES	AUTOSATISFACCIÓN	AUTOSATISFACCIÓN	RECONOCIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	CRECIMIENTO
N Válido	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**TABLA N° 05**

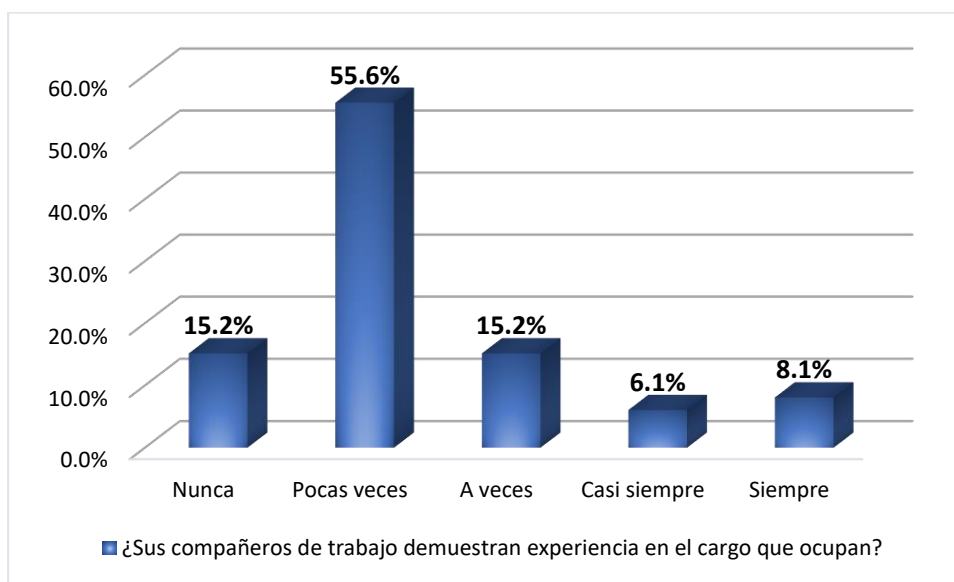
**¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	15	15,2	15,2	15,2
Pocas veces	55	55,6	55,6	70,7
A veces	15	15,2	15,2	85,9
Casi siempre	6	6,1	6,1	91,9
Siempre	8	8,1	8,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 05**

**¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 05 y Gráfico N° 05, referente a la pregunta 1 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan? se muestra que del 100% de encuestados, el 15,2% indicaron que

los trabajadores nunca demuestran experiencia en el cargo que ocupan, el 55,6% pocas veces, el 15,2% a veces, el 6,1% casi siempre y el 8,1% siempre.

Lo cual hace referencia, que más del 50% de trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho demuestran poca experiencia en el cargo que desempeñan en la institución (mejor desenvolvimiento de sus funciones ante problemas que se presenten en el trabajo y el logro de objetivos que se adquirieron a lo largo de su desempeño laboral), que conduce a una insatisfacción en lo personal y laboral, debilitando el desempeño en el puesto de trabajo.

**TABLA N° 06**

**¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	24	24,2	24,2	24,2
Pocas veces	41	41,4	41,4	65,7
A veces	14	14,1	14,1	79,8
Casi siempre	10	10,1	10,1	89,9
Siempre	10	10,1	10,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

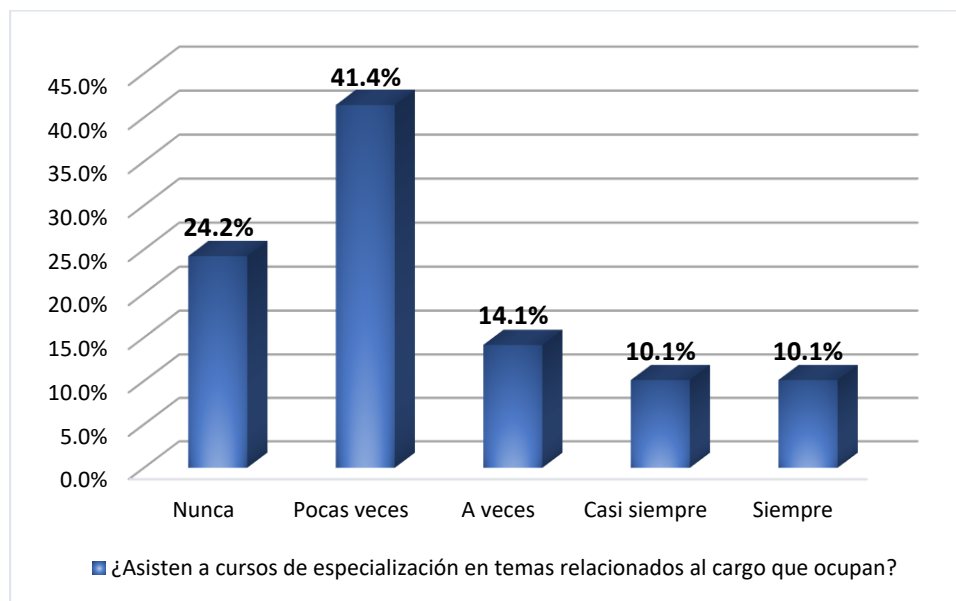
**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia



## **GRÁFICO N° 06**

**¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan?**



**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 06 y Gráfico N° 06, referente a la pregunta 2 de la escala de competencias laborales: ¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan?, se muestra que del 100% de encuestados, el 24,2% indicaron que los trabajadores nunca asisten a cursos relacionado al cargo que ocupan, el 41,4% pocas veces, el 14,1% a veces, el 10,1% casi siempre y el 10,1% siempre.

Por tanto, según los datos estadísticos se deduce que los trabajadores asisten pocas veces a cursos de capacitación y/o especialización relacionado al cargo que ocupan, ya sea fuera de la institución por iniciativa propia o realizados por la propia institución; así mismo se observa que las invitaciones a cursos o capacitaciones que se dan en la institución son de temas generales mas no específicos según los cargos que desempeñan.

**TABLA N° 07**

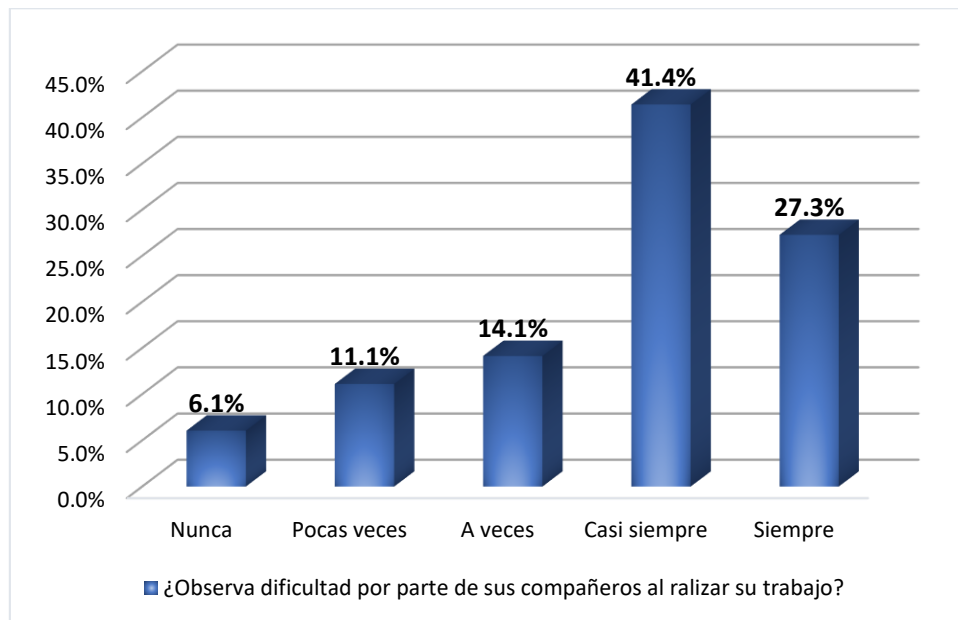
**¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	6,1	6,1	6,1
	Pocas veces	11	11,1	11,1	17,2
	A veces	14	14,1	14,1	31,3
	Casi siempre	41	41,4	41,4	72,7
	Siempre	27	27,3	27,3	100,0
	Total		99	100,0	100,0

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 07**

**¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 07 y Gráfico N° 07, referente a la pregunta 3 de la escala de competencias laborales: ¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 6,1% indicaron que los

trabajadores nunca muestran dificultad para realizar su trabajo, el 11,1% pocas veces, el 14,1% a veces, el 41,4% casi siempre y el 27,3% siempre.

Datos que permiten deducir, que la mayoría de trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho demuestran dificultad al realizar su trabajo debido a que algunos son asignados a puestos de trabajo por favores políticos, así mismo existen trabajadores que tienen dificultad en su desempeño ya que no tienen clara sus funciones y no conocen los procedimientos a seguir para el desarrollo de sus actividades, como también no se actualizan constantemente en los cambios que se presentan en su ámbito laboral. A demás la institución no realiza un adecuado mapeo de puestos previa a la contratación de personal, lo cual no permite conocer el perfil del puesto y así contratar al personal adecuado para un mejor desempeño.

**TABLA N° 08**

**¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumple adecuadamente?**

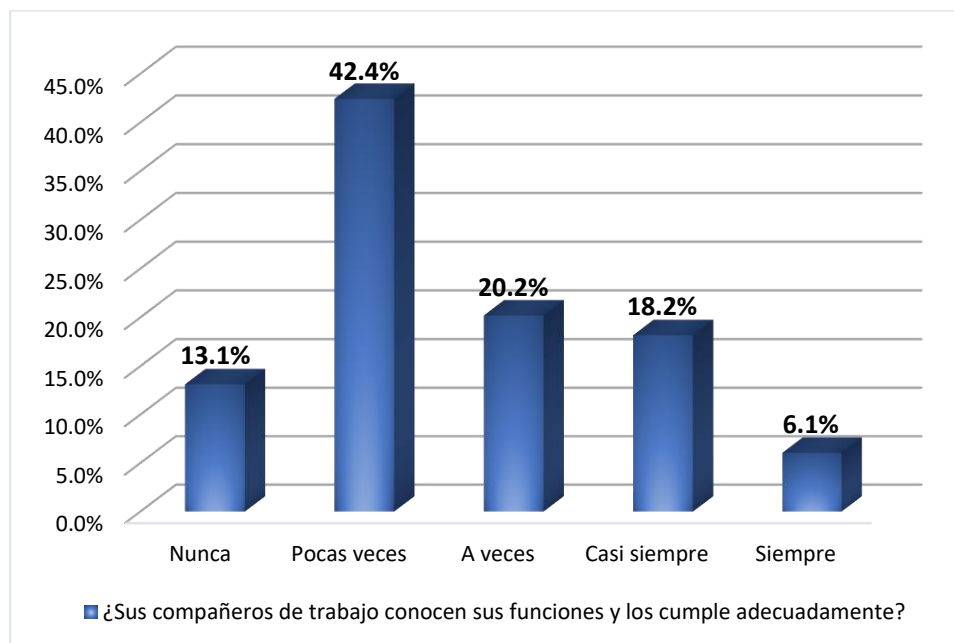
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	13	13,1	13,1	13,1
Pocas veces	42	42,4	42,4	55,6
A veces	20	20,2	20,2	75,8
Casi siempre	18	18,2	18,2	93,9
Siempre	6	6,1	6,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

### GRÁFICO N° 08

**¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumple adecuadamente?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 08 y Gráfico N° 08, referente a la pregunta 4 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones los cumplen adecuadamente?, se muestra que del 100% de encuestados, el 13,1% indicaron que los trabajadores nunca conocen sus funciones y los cumplen adecuadamente, el 42,4% pocas veces, el 20,2% a veces, el 18,2% casi siempre y el 6,1% siempre.

Por tanto, deducimos que la mayor parte de los trabajadores no conocen todas sus funciones y por ello no los cumplen adecuadamente, debido a que la institución no actualiza sus documentos de gestión constantemente, así mismo, algunos trabajadores manifestaron que se dificultan más aquellos que ingresan a laboral a la institución por favores políticos del gobierno de turno.

**TABLA N° 09**

**¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?**

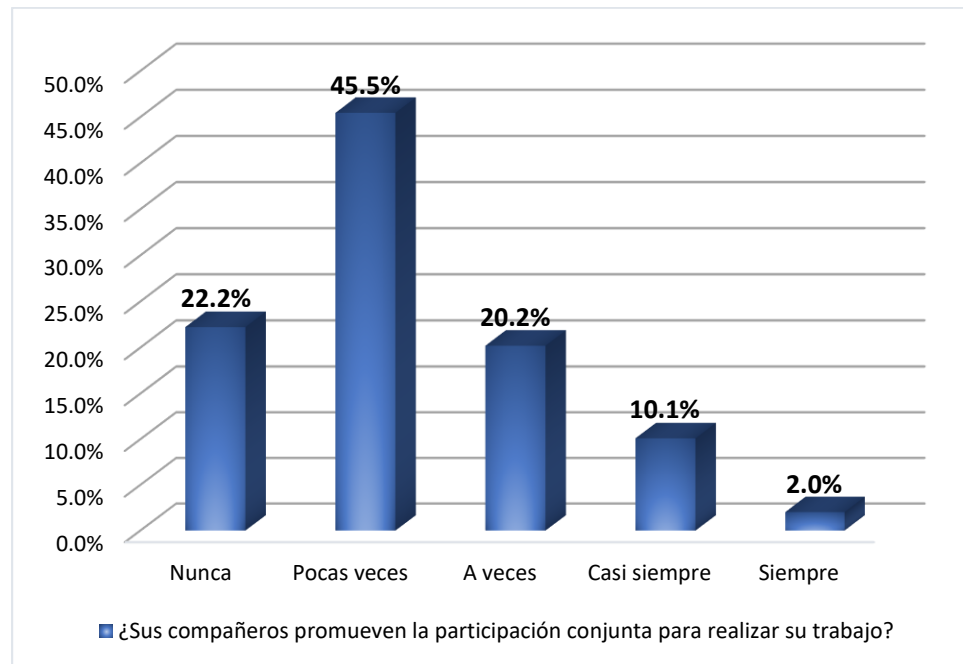
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	22	22,2	22,2	22,2
	Pocas veces	45	45,5	45,5	67,7
	A veces	20	20,2	20,2	87,9
	Casi siempre	10	10,1	10,1	98,0
	Siempre	2	2,0	2,0	100,0
	Total		99	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 09**

**¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?**



Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

En la Tabla N° 09 y Gráfico N° 09, referente a la pregunta 5 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 22,2% indicaron que los trabajadores nunca promueven la participación conjunta en el trabajo, el 45,5% pocas veces, el 20,2% a veces, el 10,1% casi siempre y el 2% siempre.

Por tanto, según los datos estadísticos se puede deducir que los trabajadores no promueven la participación conjunta en la institución, es decir no comparten ni complementan sus habilidades y conocimientos para la realización de sus trabajos, ya que existen trabajadores que se enfocan en solo cumplir su trabajo de manera individual sin importarle su entorno, demostrando que no existe confianza y compañerismo entre los trabajadores, lo cual no ayuda en disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas dentro del área de trabajo y por ende en la institución; influyendo en la satisfacción de los trabajadores.

**TABLA N° 10**

**¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?**

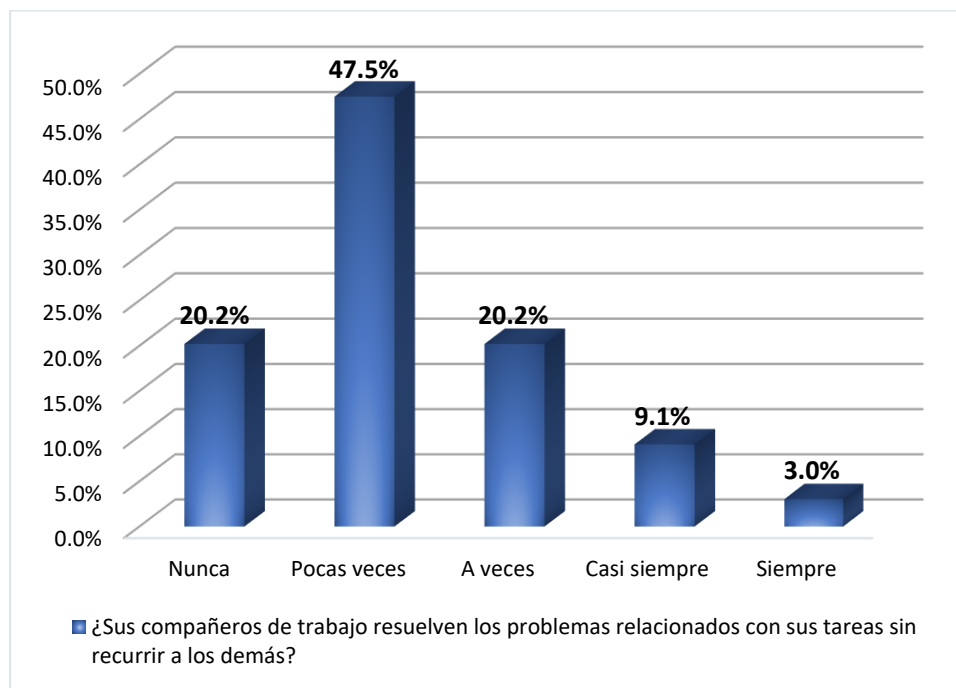
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	20	20,2	20,2	20,2
Pocas veces	47	47,5	47,5	67,7
A veces	20	20,2	20,2	87,9
Casi siempre	9	9,1	9,1	97,0
Siempre	3	3,0	3,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 10

**¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 10 y Gráfico N° 10, referente a la pregunta 6 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?, se muestra que del 100% de encuestados, el 20,2% indicaron que los trabajadores nunca resuelven problemas del trabajo sin recurrir a los demás, el 47,5% pocas veces, el 20,2% a veces, el 9,1% casi siempre y el 3% siempre.

Datos que nos permiten concluir, que los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho recurren con frecuencia a sus compañeros de trabajo para resolver problemas al momento de realizar sus actividades laborales, dichas consultas no son absueltas de manera inmediata generando así retraso en el desarrollo de las actividades lo cual frustra al trabajador, retrasando sus metas y objetivos en el trabajo y de esta manera sintiéndose insatisfecho.

**TABLA N° 11**

**¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?**

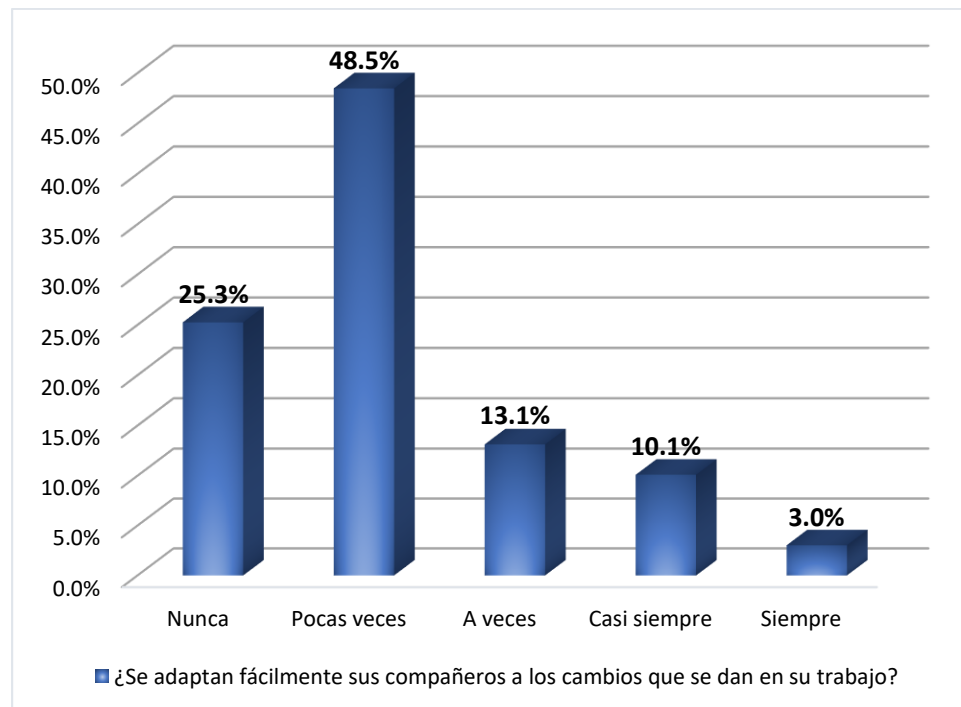
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	25	25,3	25,3	25,3
	Pocas veces	48	48,5	48,5	73,7
	A veces	13	13,1	13,1	86,9
	Casi siempre	10	10,1	10,1	97,0
	Siempre	3	3,0	3,0	100,0
	Total		99	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 11**

**¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?**



Fuente: Encuestas

Elaboración: propia



En la Tabla N° 11 y Gráfico N° 11, referente a la pregunta 7 de la escala de competencias laborales: ¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 25,3% indicaron que los trabajadores nunca se adaptan fácilmente a los cambios en el trabajo, el 48,5% pocas veces, el 13,1% a veces, el 10,1% casi siempre y el 3% siempre.

Hechos que permiten deducir, que la mayor parte de trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho no se adaptan con facilidad a los cambios tecnológicos, debido a que la mayoría de los trabajadores al tener más de 40 años se dificultan en el manejo de equipos de oficina y aplicativos que emplea la institución los cuales están en constante actualización.

**TABLA N° 12**

**¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución?**

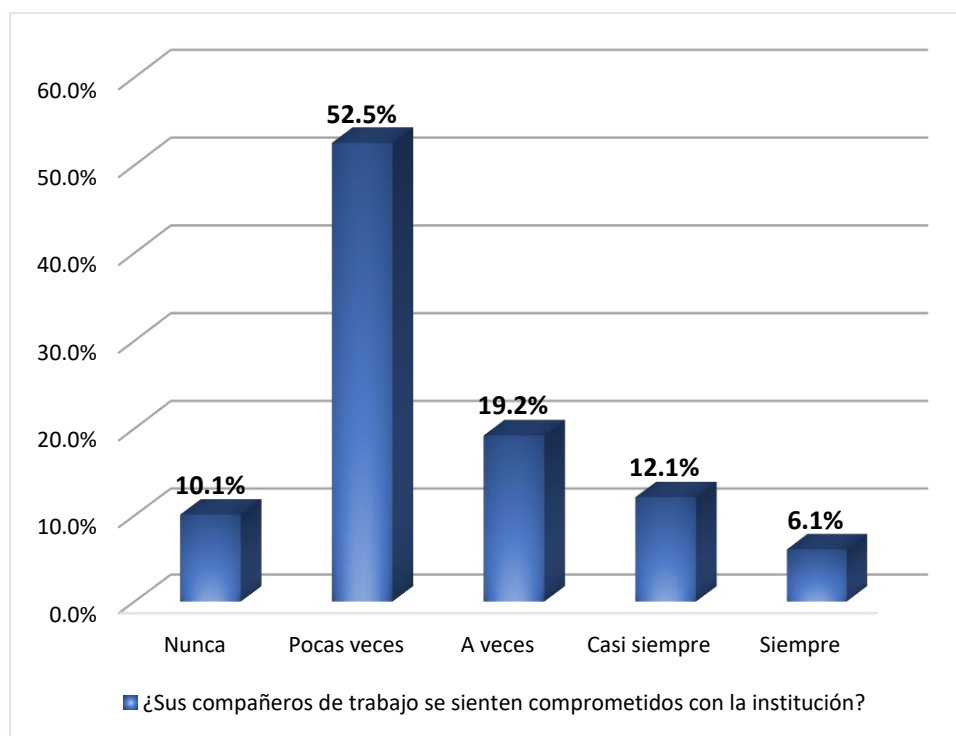
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	10,1	10,1	10,1
	Pocas veces	52	52,5	52,5	62,6
	A veces	19	19,2	19,2	81,8
	Casi siempre	12	12,1	12,1	93,9
	Siempre	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 12

**¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 12 y Gráfico N° 12, referente a la pregunta 8 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución?, se muestra que del 100% de encuestados, el 10,1% indicó que los trabajadores nunca se sienten comprometidos con la institución, el 52,5% pocas veces, el 19,2% a veces, el 12,1% casi siempre y el 6,1% siempre.

Por tanto, deducimos que la mayoría de los trabajadores no demuestran compromiso con la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho y por ello realizan su trabajo de manera inadecuada, además se ha observado que los trabajadores se sienten impacientes cuando se acerca la hora de salida retirándose minutos antes de la hora establecida por la institución dejando trabajos inconclusos.

**TABLA N° 13**

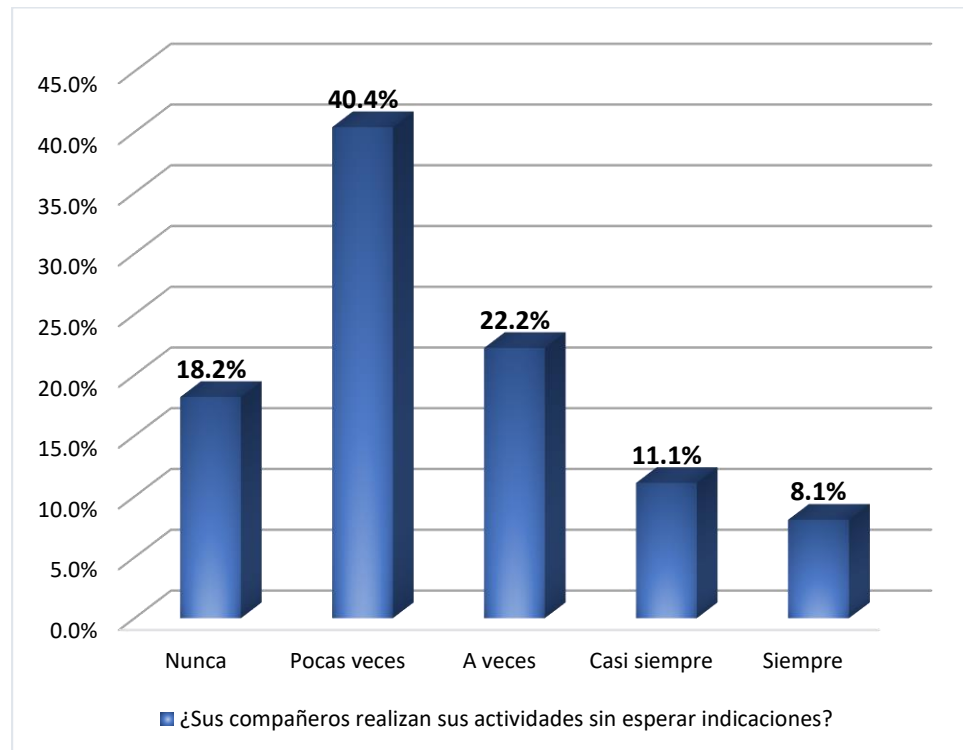
**¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	18,2	18,2
	Pocas veces	40	40,4	58,6
	A veces	22	22,2	80,8
	Casi siempre	11	11,1	91,9
	Siempre	8	8,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 13**

**¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 13 y Gráfico N° 13, referente a la pregunta 9 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones?, se muestra que del 100% de encuestados, el 18,2% indico que los trabajadores nunca realizan sus actividades sin esperar indicaciones, el 40,4% pocas veces, el 22,2% a veces, el 11,1% casi siempre y el 8,1% siempre.

Resultados que permiten deducir, que la mayor parte de los trabajadores esperan indicaciones para realizar su trabajo debido a que no conocen el procedimiento a seguir dentro de las funciones que realizan, generando retrasos en la atención oportuna de los trámites realizados por las distintas áreas usuarias.

**TABLA N° 14**

**¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?**

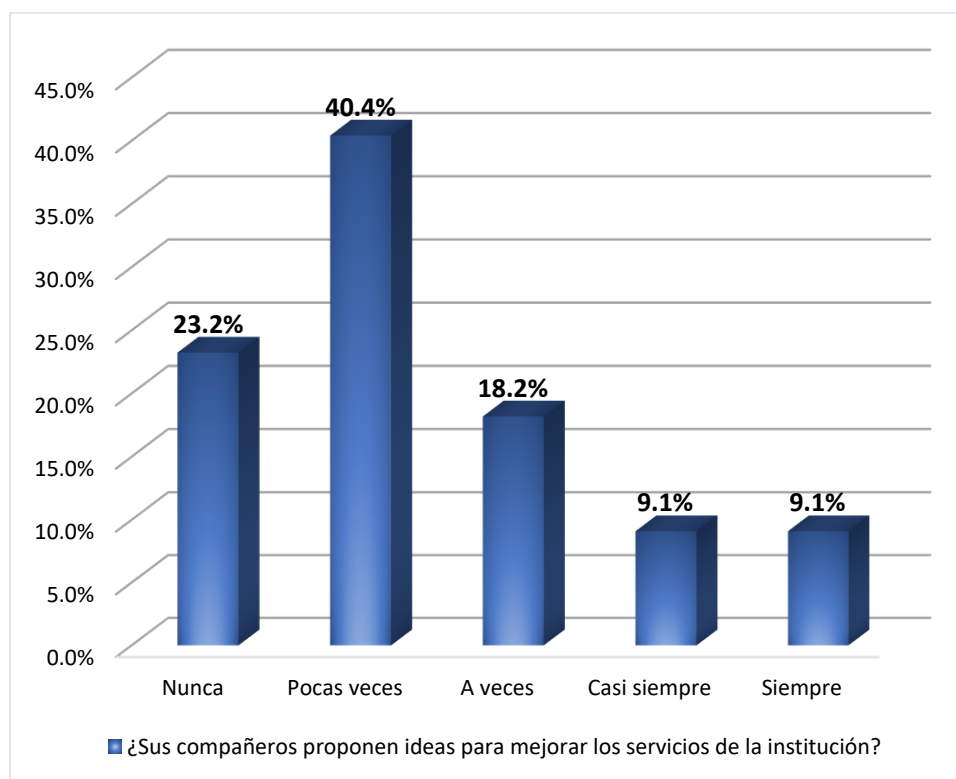
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	23	23,2	23,2	23,2
Pocas veces	40	40,4	40,4	63,6
A veces	18	18,2	18,2	81,8
Casi siempre	9	9,1	9,1	90,9
Siempre	9	9,1	9,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 14

**¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 14 y Gráfico N° 14, referente a la pregunta 10 de la escala de competencias laborales: ¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?, se muestra que del 100% de encuestados, el 23,2% indicó que los trabajadores nunca proponen ideas para mejorar el servicio de la institución, el 40,4% pocas veces, el 18,2% a veces, el 9,1% casi siempre y el 9,1% siempre.

Según los datos estadísticos podemos deducir que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho no tienen iniciativa para proponer ideas en mejora del servicio de la institución, ya que en su mayoría no son tomados en cuenta por los funcionarios desmotivando al trabajador.

**TABLA N° 15**

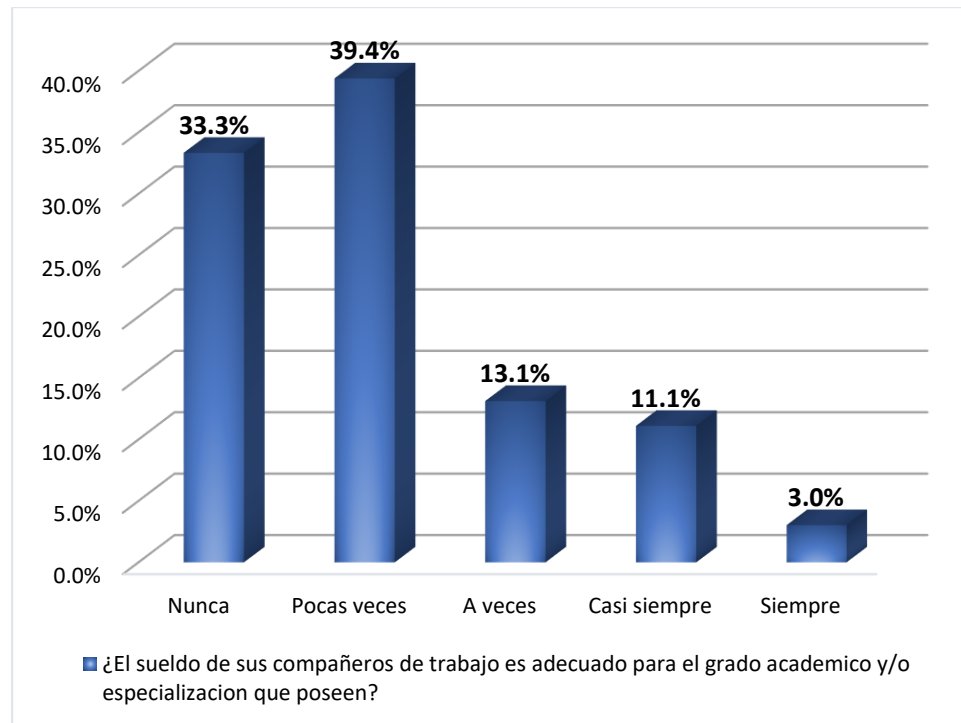
**¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	33	33,3	33,3	33,3
Pocas veces	39	39,4	39,4	72,7
A veces	13	13,1	13,1	85,9
Casi siempre	11	11,1	11,1	97,0
Siempre	3	3,0	3,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 15**

**¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 15 y Gráfico N° 15, referente a la pregunta 11 de la escala de satisfacción laboral: ¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen?, se muestra que del 100% de encuestados, el 33,3% indicaron que su sueldo nunca es adecuado para el grado académico que tienen, el 39,4% pocas veces, el 13,1% a veces, el 11,1% casi siempre y el 3% siempre.

Por tanto, deducimos que la mayoría de trabajadores de la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de Ayacucho no se sienten satisfechos con el sueldo que perciben de acuerdo al grado académico y/o especialización que poseen, sin embargo, manifiestan que no se puede dar un incremento en sus sueldos ya que están establecidas de acuerdo a las escalas remunerativas que maneja la institución. Además, los trabajadores no optan por buscar otros empleos fuera de la institución por la necesidad que tiene cada trabajador.

**TABLA N° 16**

**¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías)?**

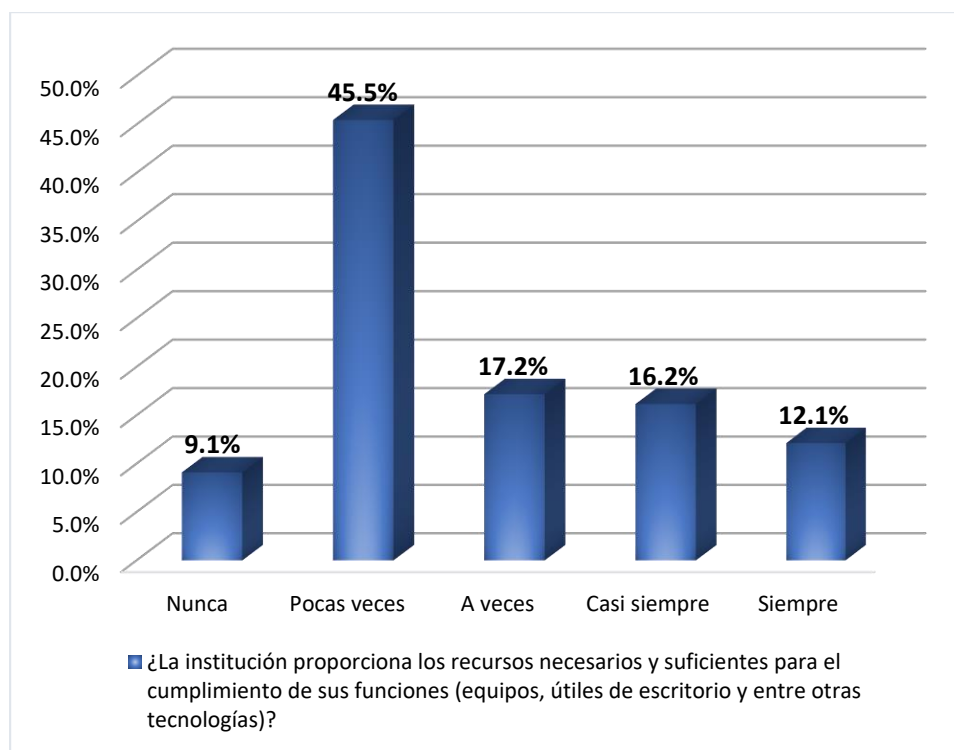
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	9,1	9,1	9,1
	Pocas veces	45	45,5	45,5	54,5
	A veces	17	17,2	17,2	71,7
	Casi siempre	16	16,2	16,2	87,9
	Siempre	12	12,1	12,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 16

**¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías)?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 16 y Gráfico N° 16, referente a la pregunta 12 de la escala de satisfacción laboral: ¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnología)?, se muestra que del 100% de encuestados, el 9,1% indicaron que la institución nunca les proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones, el 45,5% pocas veces, el 17,2% a veces, el 16,2% casi siempre y el 12,1% siempre.

Según los datos estadísticos podemos deducir que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho manifiestan que la institución no les proporciona los materiales en buen estado y a tiempo (útiles de escritorio y sellos) y equipamiento (computadora, impresora, fotocopidora) que



faciliten el trabajo rápido y oportuno de cada trabajador, dificultando el logro de objetivos.

**TABLA N° 17**

**¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores?**

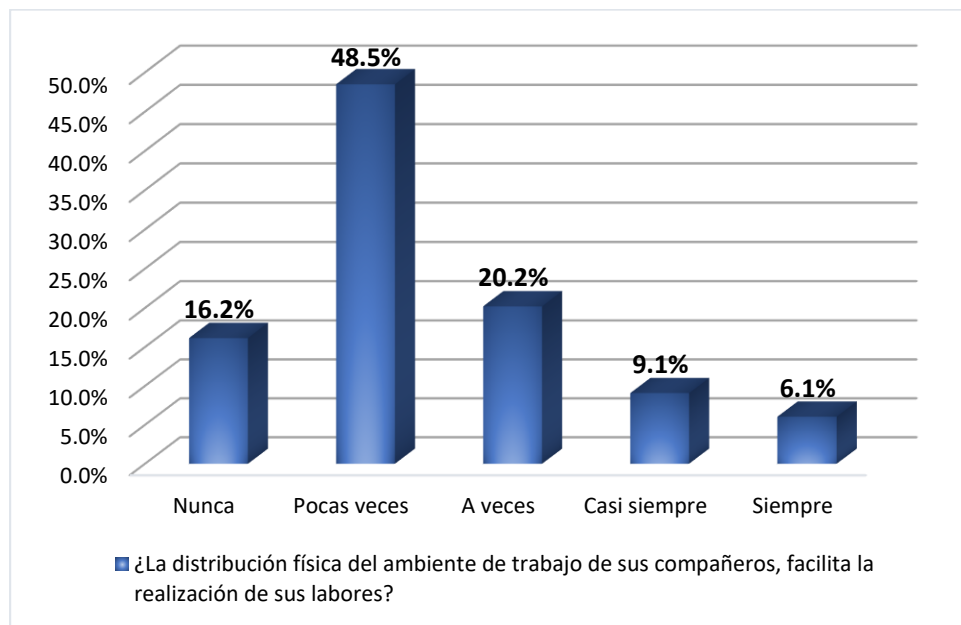
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	16,2	16,2	16,2
	Pocas veces	48	48,5	48,5	64,6
	A veces	20	20,2	20,2	84,8
	Casi siempre	9	9,1	9,1	93,9
	Siempre	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 17**

**¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores?**



Fuente: Encuestas

Elaboración: propia

En la Tabla N° 17 y Gráfico N° 17, referente a la pregunta 13 de la escala de satisfacción laboral: ¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores?, se muestra que del 100% de encuestados, el 16,2% indicaron que nunca la distribución física del ambiente de trabajo les facilita la realización de sus labores, el 48,5% pocas veces, el 20,2% a veces, el 9,1% casi siempre y el 6,1% siempre.

Por tanto, podemos deducir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la distribución física de los ambientes de trabajo es inadecuada dificultando la realización de sus labores, pues se observó que existen ambientes reducidos donde laboran varios trabajadores insatisfechos.

**TABLA N° 18**

**¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado?**

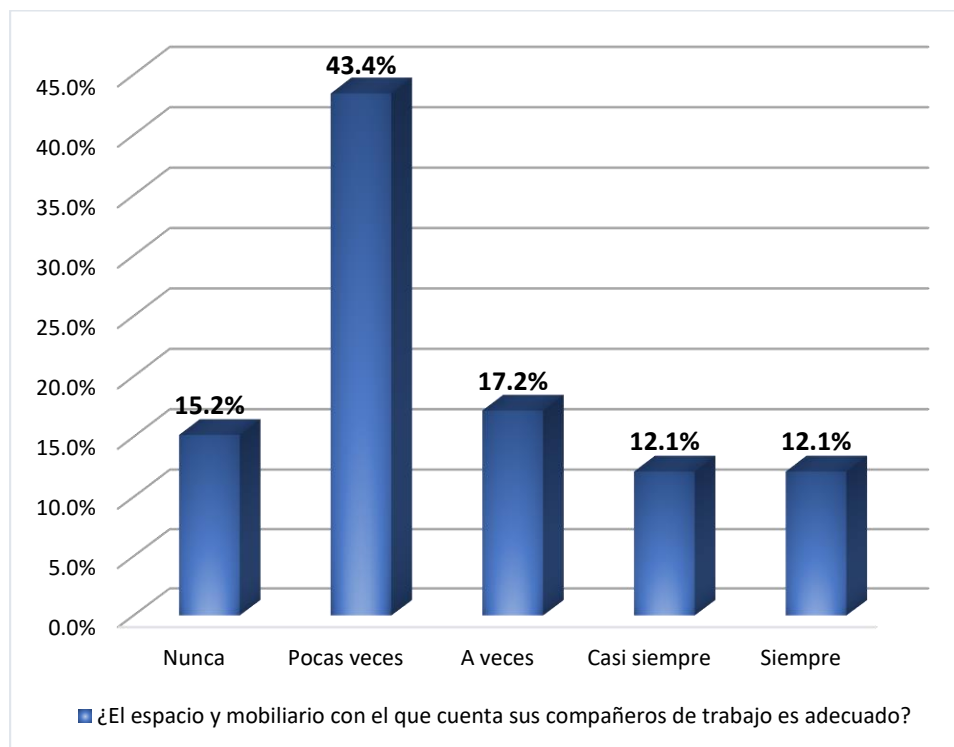
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	15,2	15,2	15,2
	Pocas veces	43	43,4	43,4	58,6
	A veces	17	17,2	17,2	75,8
	Casi siempre	12	12,1	12,1	87,9
	Siempre	12	12,1	12,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 18

**¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 18 y Gráfico N° 18, referente a la pregunta 14 de la escala de satisfacción laboral: ¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado?, se muestra que del 100% de encuestados, el 15,2% indicaron que nunca el espacio y mobiliario con el que cuentan es adecuado, el 43,4% pocas veces, el 17,2% a veces, el 12,1% casi siempre y el 12,1% siempre.

Por tanto, según los datos estadísticos podemos deducir que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho no se sienten satisfechos con el espacio y mobiliario, teniendo dificultad al realizar sus actividades debido a que existen áreas donde manejan cantidades de archivos físicos ocupando gran espacio y por falta de estantes se encuentran aglomerados, lo cual generara desorden y peligro para los trabajadores.

**TABLA N° 19**

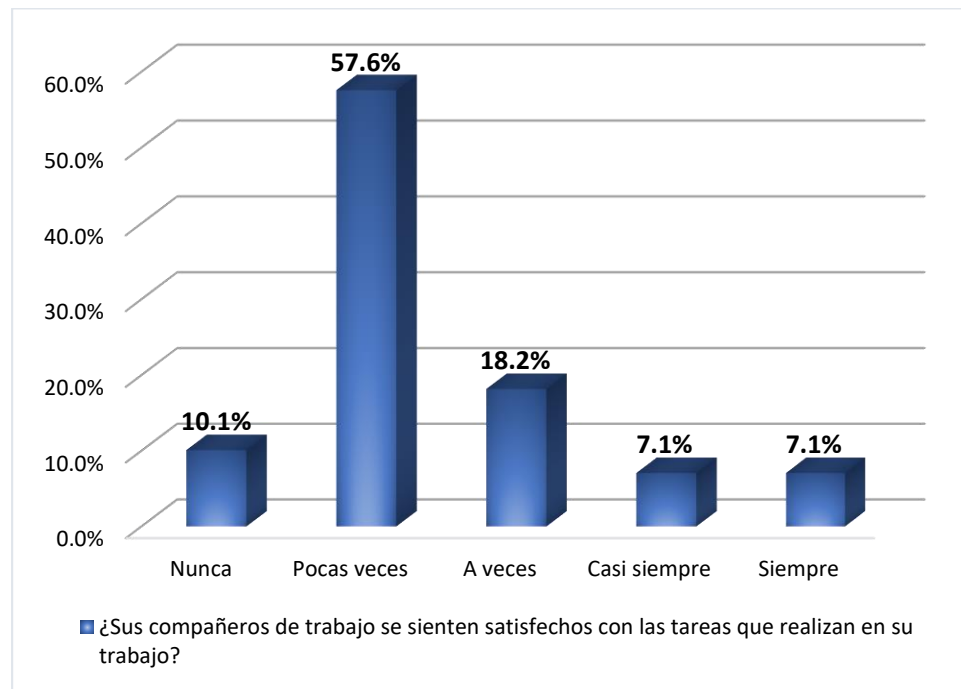
**¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	10,1	10,1	10,1
	Pocas veces	57	57,6	57,6	67,7
	A veces	18	18,2	18,2	85,9
	Casi siempre	7	7,1	7,1	92,9
	Siempre	7	7,1	7,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 19**

**¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 19 y Gráfico N° 19, referente a la pregunta 15 de la escala de satisfacción laboral: ¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 10,1% indicaron que nunca se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo, el 57,6% pocas veces, el 18,2% a veces, el 7,1% casi siempre y el 7,1% siempre.

Hechos que permiten deducir, que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho manifiestan sentirse insatisfechos con las tareas que desempeñan en su trabajo, esto se debe a la acumulación de trabajo y por la dificultad que tienen al realizarlos, haciendo que la jornada laboral no sea suficiente para culminar con dichos trabajos generando retraso en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución, lo cual desmotiva al trabajador.

**TABLA N° 20**

**¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo?**

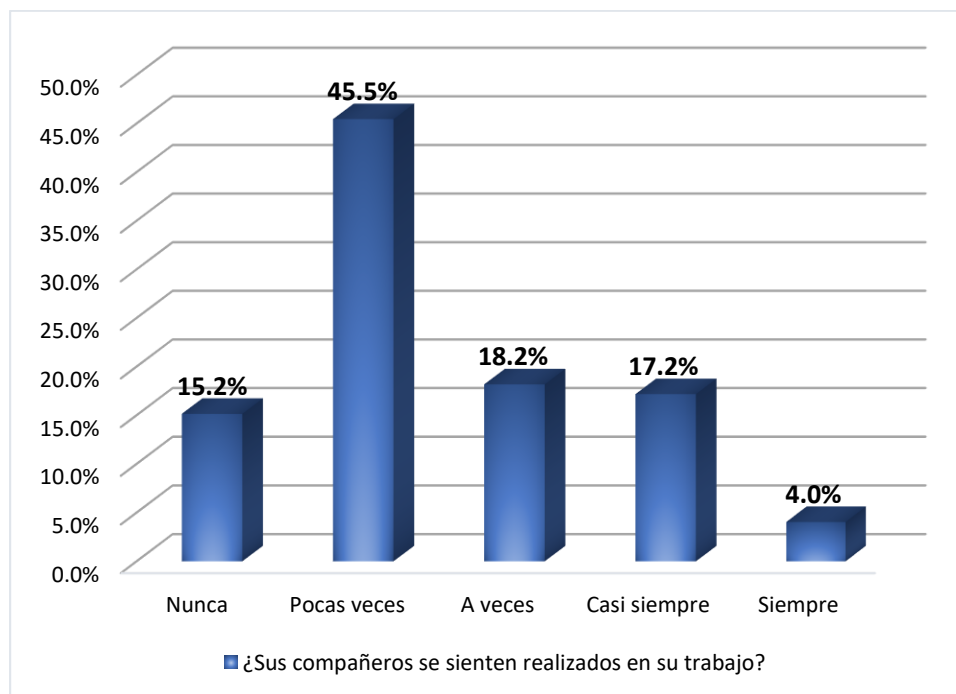
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	15,2	15,2	15,2
Pocas veces	45	45,5	45,5	60,6
A veces	18	18,2	18,2	78,8
Casi siempre	17	17,2	17,2	96,0
Siempre	4	4,0	4,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 20

### ¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo?



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 20 y Gráfico N° 20, referente a la pregunta 16 de la escala de satisfacción laboral: ¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 15,2% indicaron que nunca se sienten realizados en su trabajo, el 45,5% pocas veces, el 18,2% a veces, el 17,2% casi siempre y el 4% siempre.

Datos que nos permiten concluir, que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho manifiestan no sentirse realizados ya que no están satisfaciendo sus anhelos y logrando la mayoría de sus proyectos o metas como personas y profesionales, por tanto, no se sienten satisfechos consigo mismo y con el trabajo que desempeñan.

**TABLA N° 21**

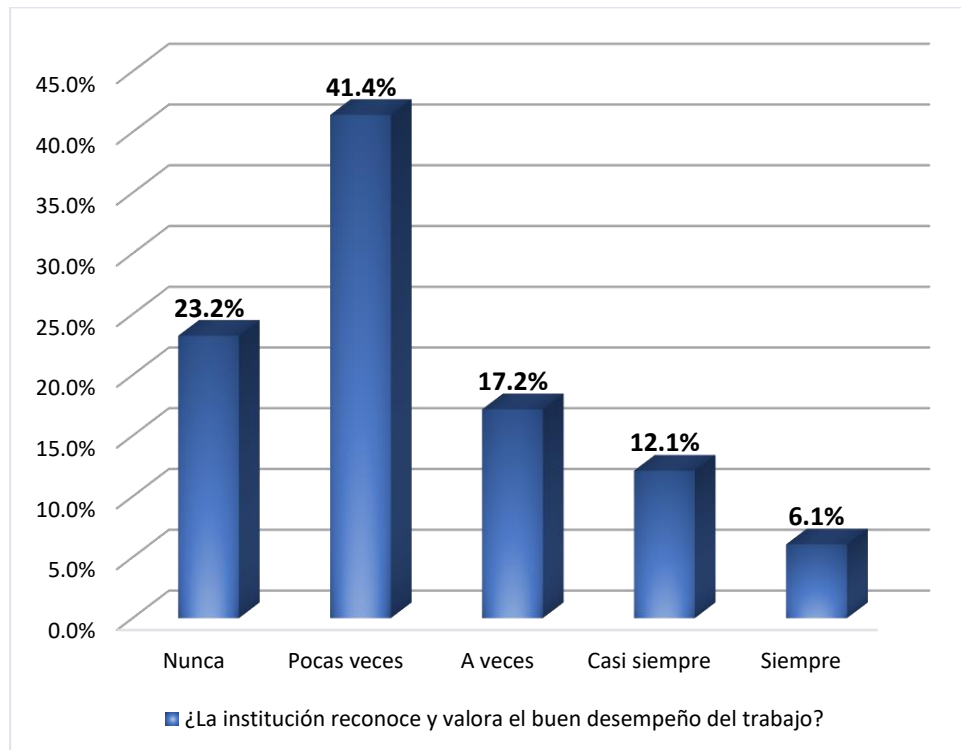
**¿La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	23	23,2	23,2	23,2
Pocas veces	41	41,4	41,4	64,6
A veces	17	17,2	17,2	81,8
Casi siempre	12	12,1	12,1	93,9
Siempre	6	6,1	6,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 21**

**¿La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 21 y Gráfico N° 21, referente a la pregunta 17 de la escala de satisfacción laboral: ¿la institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 23,2% indicaron que nunca la institución reconoce y valora su trabajo, el 41,4% pocas veces, el 17,2% a veces, el 12,1% casi siempre y el 6,1% siempre.

Por tanto, según los datos estadísticos obtenidos la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho manifiestan que el trabajo que desarrollan es reconocido y valorado pocas veces ya sea por su jefe o compañeros de trabajo, ya que la institución no aplica estrategias de compensación y reconocimiento.

**TABLA N° 22**

**¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	20,2	20,2	20,2
	Pocas veces	48	48,5	48,5	68,7
	A veces	19	19,2	19,2	87,9
	Casi siempre	8	8,1	8,1	96,0
	Siempre	4	4,0	4,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

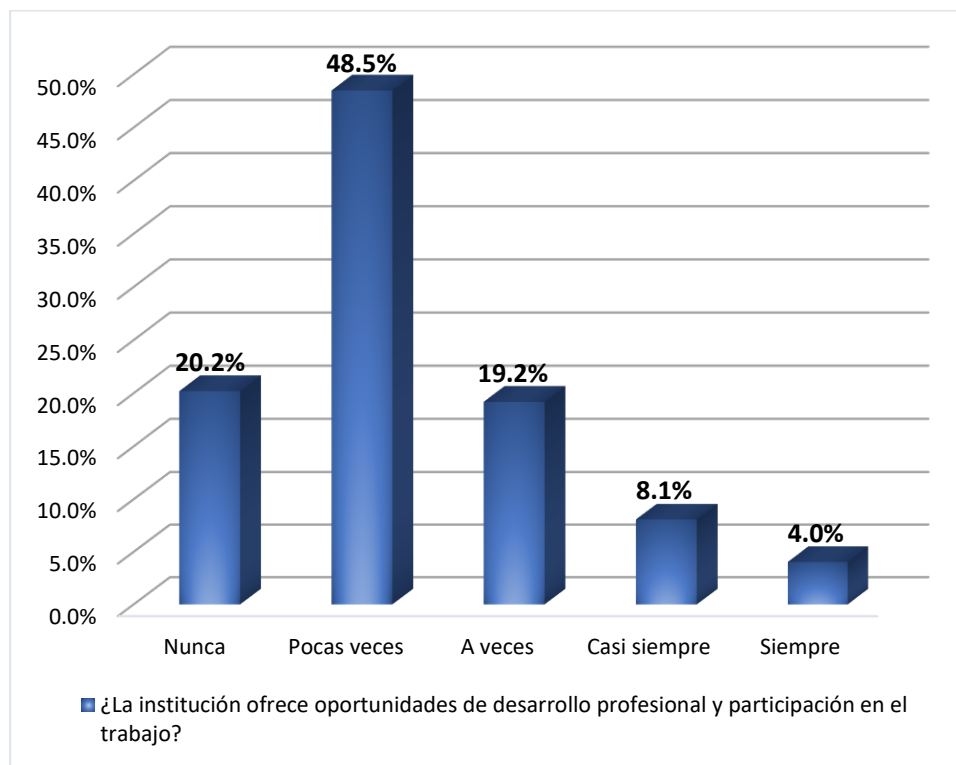
**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia



## GRÁFICO N° 22

### **¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 22 y Gráfico N° 22, referente a la pregunta 18 de la escala de satisfacción laboral: ¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 20,2% indicaron que la institución nunca ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo, el 48,5% pocas veces, el 19,2% a veces, el 8,1% casi siempre y el 4% siempre.

Resultados que permiten deducir, que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho pocas veces ofrece oportunidades de desarrollo profesional (ascensos y desarrollo de capacidades acorde al puesto de trabajo) y participación en el trabajo, hecho que no motiva al trabajador en mejorar su desempeño laboral.

**TABLA N° 23**

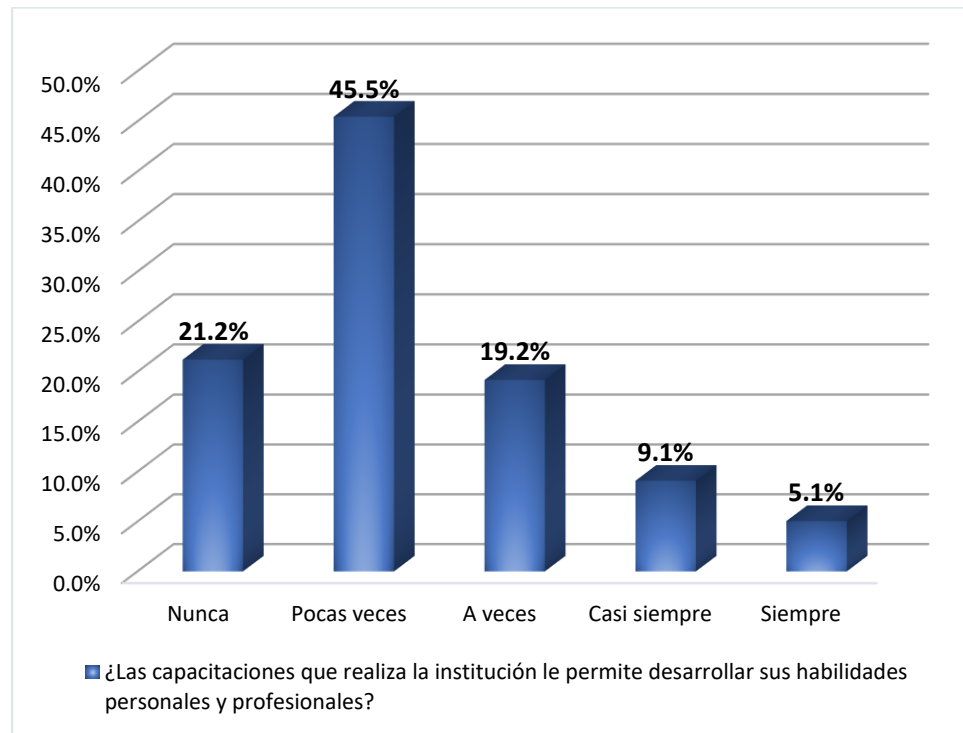
**¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	21,2	21,2	21,2
	Pocas veces	45	45,5	45,5	66,7
	A veces	19	19,2	19,2	85,9
	Casi siempre	9	9,1	9,1	94,9
	Siempre	5	5,1	5,1	100,0
	Total		99	100,0	100,0

Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

**GRÁFICO N° 23**

**¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales?**



Fuente: Encuestas  
Elaboración: propia

En la Tabla N° 23 y Gráfico N° 23, referente a la pregunta 19 de la escala de satisfacción laboral: ¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales?, se muestra que del 100% de encuestados, el 21,2% indicaron que nunca las capacitaciones brindadas por la institución les permite desarrollar sus habilidades, el 45,5% pocas veces, el 19,2% a veces, el 9,1% casi siempre y el 5,1% siempre.

Datos estadísticos que nos permiten deducir, que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho manifiestan que las capacitaciones que realiza la institución no les permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales, ya que son de temas generales mas no específicas. Así mismo la institución no realiza cursos de actualización y/o especialización los cuales son importantes para el desarrollo de habilidades profesionales.

**TABLA N° 24**

**¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen a tiempo?**

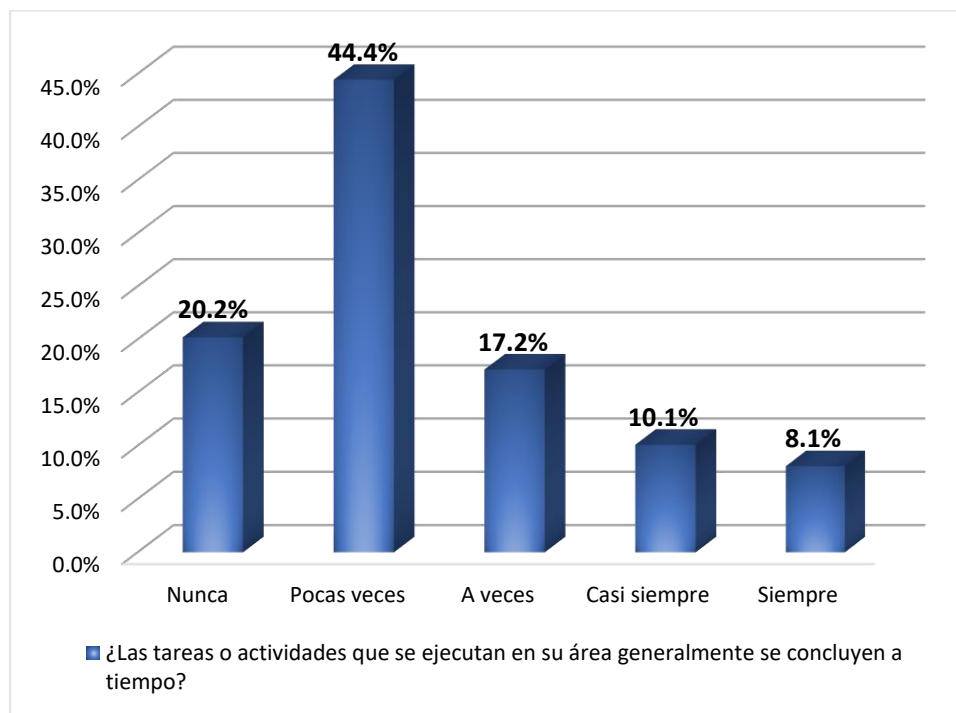
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	20,2	20,2	20,2
	Pocas veces	44	44,4	44,4	64,6
	A veces	17	17,2	17,2	81,8
	Casi siempre	10	10,1	10,1	91,9
	Siempre	8	8,1	8,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO N° 24

**¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen a tiempo?**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** propia

En la Tabla N° 24 y Gráfico N° 24, referente a la pregunta 20 de la escala de satisfacción laboral: ¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen a tiempo?, se muestra que del 100% de encuestados, el 20,2% indicaron que nunca las tareas o actividades que se ejecutan en su área se concluyen, el 44,4% pocas veces, el 17,2% a veces, el 10,1% casi siempre y el 8,1% siempre.

Resultados que permiten concluir, que la mayoría de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho manifiestan que no concluyen sus tareas o actividades asignadas en las fechas establecidas, generando retrasos en los trámites correspondientes para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada área de trabajo y de la institución.

## Contrastación de hipótesis

Para determinar el método estadístico a emplear en la contrastación de hipótesis, se realizó la prueba de normalidad mediante el test de Kolmogorov-Smirnov.

**TABLA N° 25**

### Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	,065	99	,200*
Competencia Laboral	,072	99	,200*

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la Tabla N° 25, los resultados de la prueba de normalidad, demuestran que la distribución es normal, donde el grado de significancia es de 0,200 para la variable dependiente (satisfacción laboral) y 0,200 para la variable independiente (competencia laboral) siendo estas mayores a ( $p > 0.05$ ); valoradas a través del test de Kolmogorov-Smirnov, al 95% de nivel de confianza y con un nivel de significancia al 5%. Por lo tanto, el método estadístico a emplear para la contratación de hipótesis de la investigación es el coeficiente de correlación de Pearson, el cual nos permitirá medir el grado de asociación entre nuestras variables de estudio

### **Coeficiente de correlación de Pearson**

En estadística, el coeficiente de Correlación de Pearson es una medida del grado de Correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables.

La interpretación del coeficiente de correlación de Pearson es igual que la del coeficiente de Spearman. Ya que oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente o cero (0) significa no correlación.

A continuación, se muestra el rango del valor de Pearson:

<b>Valor de Pearson Oscila entre 0 y 1</b>
Entre 0,00 a 0,19 es muy baja la correlación.
Entre 0,20 a 0,39 es baja la correlación.
Entre 0,40 a 0,59 es moderada la correlación.
Entre 0,60 a 0,79 es buena la correlación.
Entre 0,80 a 1 es muy buena la correlación.

### Contrastación y validación de hipótesis específica 1

#### Hipótesis nula ( $H_0$ ):

Los conocimientos que posee el trabajador **no** influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

Los conocimientos que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

**TABLA N° 26**

		Conocimientos	Satisfacción Laboral
Conocimientos	Correlación de Pearson	1	,227*
	Sig. (bilateral)		,024
	N	99	99
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,227*	1
	Sig. (bilateral)	,024	
	N	99	99

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se muestra en la tabla N° 26, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es 0,227 el que refleja una baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es

0,024 < 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un grado de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%. Es decir, los niveles de conocimiento y experiencia en el cargo que ocupan, no son suficiente para desempeñarse adecuadamente y mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

## Contrastación y validación de hipótesis específica 2

### Hipótesis nula ( $H_0$ ):

Las habilidades y destrezas que posee el trabajador **no** influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

Las habilidades y destrezas que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

**TABLA N° 27**

		Habilidades y destrezas	Satisfacción Laboral
Habilidades y destrezas	Correlación de Pearson	1	,269**
	Sig. (bilateral)		,007
	N	99	99
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,269**	1
	Sig. (bilateral)	,007	
	N	99	99

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

Como se muestra en la tabla N° 27, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es 0,269 el que refleja una baja correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,007 < 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un grado de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%. Es decir, las habilidades y destrezas que posee el trabajador son bajas, donde no se promueve la participación conjunta ya que predomina más el trabajo individual y egoísta, así mismo la dificultad al adaptarse a los cambios tecnológicos, por lo que no están satisfaciendo

sus expectativas los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

### Contrastación y validación de hipótesis específica 3

#### Hipótesis nula ( $H_0$ ):

Las actitudes del trabajador **no** influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

#### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

Las actitudes del trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

**TABLA N° 28**

		Actitudes	Satisfacción Laboral
Actitudes	Correlación de Pearson	1	,379**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,379**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

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

Como se muestra en la tabla N° 28, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es 0,379 el que refleja un nivel de correlación baja, y el valor de p (nivel de significancia) es 0,000 < 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un grado de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%. Es decir, las actitudes del trabajador tales como el compromiso con su trabajo e iniciativa no son suficiente para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.



## Contrastación y validación de hipótesis general

### Hipótesis nula ( $H_0$ ):

Las competencias laborales **no** influyen relativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

### Hipótesis alterna ( $H_a$ ):

Las competencias laborales influyen relativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.

**TABLA N° 29**

		Competencias Laborales	Satisfacción Laboral
Competencias Laborales	Correlación de Pearson	1	,472**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,472**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

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

Como se muestra en la tabla N° 29, el valor del coeficiente de correlación de Pearson es 0,472 el que refleja un nivel de moderada correlación, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,000 < 0,05$ . Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un grado de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%. Es decir, las competencias laborales (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho aun no son las adecuadas para que se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y consigo mismo.

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

El trabajo de investigación se planteó para analizar los aspectos teóricos e interpretar las dimensiones de las variables de estudio y presentar la discusión. Los cuales sirven para que los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho tengan la capacidad para identificar, entender y desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, de un modo que puedan sentirse satisfechos con las actividades que desarrollan dentro de la institución.

Los resultados presentados en la investigación fueron obtenidos a través de encuestas, mediante las cuales se generó una base de datos, por medio del llenado del cuestionario y posteriormente procesados y analizados estadísticamente. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad, y con ello certificando la validez de los resultados obtenidos, lográndose generalizar la metodología para futuras indagaciones e investigaciones referente a las variables estudiadas.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que las competencias laborales influyen relativamente en la satisfacción laboral; quedando así demostradas nuestras hipótesis.

La **hipótesis general** nos conduce a la siguiente conclusión, que las competencias laborales influyen relativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, demostrada en la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Pearson) con un nivel de significancia 0.000 y grado de relación de 0,472. Así mismo se observó que la satisfacción de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo, encontrándose los siguientes resultados según los indicadores de satisfacción laboral, satisfacción con su trabajo en un 32.4%, satisfacción de reconocimiento en un 35.4% y satisfacción con las condiciones físicas y materiales de trabajo en un 35.4% y 41.4% respectivamente.

Estos resultados concuerdan con **(Abanto y Cabrera, 2018)** con su tesis titulada “Competencias Laborales y Satisfacción Laboral de los analistas de crédito de una entidad financiera del distrito de Virú, año 2018“, donde, por medio de la prueba estadística Rho de Spearman obtuvieron un coeficiente de correlación de 0,495, el que representa una

correlación positiva moderada, es decir, existe la tendencia a cambiar al mismo tiempo entre las variables competencias laborales y satisfacción laboral.

Así mismo, concuerda con **(Campos, 2016)** que en su tesis “Nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo, 2016”, donde el 62% se encuentra insatisfecho con las condiciones de trabajo y el 74% de trabajadores manifiestan estar insatisfechos con el reconocimiento.

Además, se puede observar que, en los resultados obtenidos, la satisfacción laboral mediante el indicador incentivo económico el 72.7% manifiesta que el sueldo que perciben no es adecuado para el grado académico y/o especialización que tienen, haciendo que se sientan insatisfechos. Dicho resultado concuerda con **(Campos, 2016)** que en su tesis “Nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo, 2016” manifiesta que el 38% de trabajadores se encuentran satisfechos. Estos resultados pueden ser consecuencia de que la empresa remunera de forma puntual y acorde a los trabajos que desempeñan, mientras que en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho se demuestra que al ser una entidad pública la remuneración está establecida acorde a la normativa.

Sin embargo, lo mencionado difieren de lo presentado por **(Ccallo, 2016)** que en su estudio “Gestión por competencias y Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa Pollos Willy del Distrito de Camaná, 2015”, menciona que la satisfacción laboral de los trabajadores se encuentra en un nivel medio según los indicadores de satisfacción con su trabajo en un 70.6%, satisfacción de reconocimiento con un 64.7%, satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo con un 76.5%.

La **primera hipótesis específica** nos conduce a la siguiente conclusión, que los conocimientos que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, demostrada en la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Pearson) con un nivel de significancia 0.024 y grado de relación de 0.227. Así mismo, se observó que los trabajadores en cuestión a la dimensión conocimiento muestra que un (29.4%) demuestra experiencia en el cargo que ocupan, y el (24.3%) manifiesta que sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y las cumplen adecuadamente; respecto a si asisten a cursos de especialización relacionados al cargo que ocupan el (34.3%) manifiesta que sus compañeros asisten a cursos de especialización

y un (68.7%) demuestran dificultad al realizar su trabajo. Por lo tanto, resulta que incide negativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Esta conclusión coincide con **(García, 2017)** que en su estudio menciona que (33.5%) de trabajadores demuestran carencia de conocimientos para realizar sus tareas y capacidad de aplicar esos conocimientos en la práctica.

La **segunda hipótesis específica** nos conduce a la siguiente conclusión, que las habilidades y destrezas que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, demostrada en la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Pearson) con un nivel de significancia 0.007 y grado de relación de 0.269. Así mismo, se observó que los trabajadores en cuestión a la dimensión de habilidades y destrezas muestran que (32.3%) promueve la participación conjunta para realiza su trabajo y (12.1%) manifiesta que resuelven problemas relacionados a su trabajo sin recurrir a sus compañeros; respecto a la adaptabilidad (26.2%) manifiesta que se adaptan a los cambios que se dan en su centro de trabajo. Por tanto, resulta que incide negativamente en el nivel satisfacción de los trabajadores.

Esta conclusión coincide con **(García, 2017)** que en su estudio menciona que al (42.2%) de trabajadores le falta habilidad física para manejo de máquinas (software) y habilidad para trabajar en equipo.

La **tercera hipótesis específica** nos conduce a la siguiente conclusión, que las actitudes del trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, demostrada en la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Pearson) con un nivel de significancia 0.000 y grado de relación de 0.379. Así mismo, se observó que los trabajadores en cuestión a la dimensión actitudes muestra que (18.2%) manifiestan que sus compañeros se sienten comprometidos con la institución; respecto a la iniciativa (19.2%) realiza sus actividades sin esperar indicaciones y (18.2%) manifiesta que sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución. Por tanto, resulta que incide negativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Esta conclusión coincide con **(García, 2017)** que en su estudio menciona que al (30.4%) de trabajadores demuestran ser respetuosos, disciplinados, toman responsabilidades para cumplirlas, se sienten cómodos y comprometidos con su trabajo.

Finalmente, es preciso señalar que no existe investigaciones similares a nuestras variables de estudio. Por este motivo creemos conveniente resaltar que nuestro trabajo de investigación puede compararse con otras investigaciones solo parcialmente, ya que no hemos localizado ningún estudio idéntico al nuestro, lo que potencia la importancia del presente estudio.

## CONCLUSIONES

1. Como conclusión general, señalamos que se ha logrado demostrar con evidencias estadísticas el objetivo general de la investigación, expresando que las competencias laborales conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, para tal prueba se contrastó con el coeficiente de correlación de Pearson, indicando un grado de dependencia moderada de 0.472, por lo que se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis alterna  $H_A$ , teniendo un 95% de confianza de que adoptamos la decisión correcta.
2. Se ha logrado analizar que los conocimientos que posee el trabajador en el cargo que ocupa y la experiencia obtenida a nivel de su desempeño incide en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, para tal prueba se contrastó con el coeficiente de correlación de Pearson, indicando un grado de correlación baja de 0.227, por lo que se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis alterna  $H_A$ , teniendo un 95% de confianza de que adoptamos la decisión correcta. Así mismo, según los resultados obtenidos a través de la distribución de frecuencia, nos demuestra la insatisfacción por parte de los trabajadores respecto a las competencias laborales (indicadores de la dimensión conocimientos) que poseen sus compañeros.
3. Se ha logrado describir que las habilidades y destrezas que posee el trabajador para adaptarse a los cambios laborales, el trabajo en equipo y solución de problemas influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, para tal prueba se contrastó con el coeficiente de correlación de Pearson, indicando un grado de correlación baja de 0.269, por lo que se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis alterna  $H_A$ , teniendo un 95% de confianza de que adoptamos la decisión correcta. Así mismo, según el resultado obtenido a través de la distribución de frecuencia, nos demuestra la insatisfacción por parte de los trabajadores respecto a las competencias laborales (indicadores de la dimensión habilidades y destrezas) que poseen sus compañeros.

4. Se ha logrado explicar que las actitudes de compromiso e iniciativa del trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, para tal prueba se contrastó con el coeficiente de correlación de Pearson, indicando un grado de correlación baja de 0.379, por lo que se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la hipótesis alterna  $H_A$ , teniendo un 95% de confianza de que adoptamos la decisión correcta. Así mismo, según el resultado obtenido a través de la distribución de frecuencia, nos demuestra la insatisfacción por parte de los trabajadores respecto a las competencias laborales (indicadores de la dimensión actitud) que poseen sus compañeros.

## RECOMENDACIONES

1. La Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho a través de la unidad de recursos humanos en coordinación con la oficina de administración deberá efectuar el mapeo de puestos para identificar oportunidades de mejora dentro de la institución acorde al perfil del puesto que se requiere, así mismo, programas y actividades de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado por los trabajadores, que impulse su desarrollo integral y fortalecimiento de competencias, que permitan tener trabajadores más competitivos y satisfechos en beneficio de la institución y la ciudadanía.
2. Se recomienda a los trabajadores participar activamente en las capacitaciones o talleres que desarrolle la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, así mismo realizados por entidades externas, los cuales serán de gran beneficio para el desarrollo de sus conocimientos y capacidades, mejorando su desempeño laboral.
3. Fortalecer la relación entre los compañeros de trabajo a través del intercambio de conocimientos y experiencias, charlas sobre control de impulsos y manejo de emociones, reuniones de confraternidad que ayude a fortalecer los lazos de confianza e impulsar el trabajo en equipo para que puedan aplicar efectivamente sus capacidades ya sea en la solución de problemas e interactuar positivamente con sus compañeros de trabajo fomentando así la ayuda mutua entre ellos, con la finalidad de tener un ambiente agradable y dinámico para el desarrollo de las actividades.
4. Se recomienda a los jefes de cada área fomentar la motivación permanente a través del reconocimiento de la iniciativa que muestran los trabajadores. Así mismo, establecer estrategias tendientes a mejorar la satisfacción de los trabajadores tales como programas de capacitación y/o cursos de actualización a través de un convenio con las entidades dedicadas a la prestación de este tipo de servicio, con la finalidad de ayudar al trabajador en el crecimiento personal y profesional y de esta manera mejorar los resultados de cada trabajador a través de la mejora de sus capacidades, así mismo desarrollar talleres motivacionales y establecer programas de incentivos dirigidos a reconocer la labor del trabajador mediante incentivos materiales, sociales y dando



importancia a la dignidad de la persona que significa respeto sin importar el puesto que desempeña dentro de la institución, junto con la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional y personal, de esta forma lograr que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo fortaleciendo así su compromiso laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ ABANTO C., Liliana I. y CABRERA C., Liliana M. (2018). *Competencias Laborales y Satisfacción Laboral de los Analistas de crédito de una entidad financiera del distrito de Virú año 2018*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración y Gestión comercial. Universidad Privada del Norte - Trujillo. [Consulta: Julio 03, 2018], Disponible en: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13899>
- ✓ ANEAS, M. (2003). *Competencias Interculturales Transversales en la Empresa: Un Modelo para la Detección de necesidades formativas*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- ✓ ARELLANO VACA, F.L. (2002). *El estudio del elemento socio afectivo en la competencia transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales*. Tesis de Maestría. Guadalajara, México.
- ✓ ARRUDA, C. (2000). *Cualificación versus Competencia*. Boletín Cinterfor/OIT. No. 149.
- ✓ BLANCO P. A. (2007). *Trabajadores y competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. ESIC Editorial.
- ✓ Caballero R., K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación de profesorado*, 6 (1-2).
- ✓ CAMPOS SANCHEZ, Rosa Yuli (2016). *Nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo, 2016*. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología. Universidad Privada Juan Mejía Baca.
- ✓ CASA CARRASCO, Maribel (2015). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional José María Arguedas. [Consulta: Diciembre 05, 2017], Disponible en: [http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/45/browse?value=Casa+Carra sco%2C+Maribel&type=author](http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/45/browse?value=Casa+Carra+sco%2C+Maribel&type=author)
- ✓ CASANA RUBIO, María. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. Tesis Final. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. [Consulta: Diciembre 10, 2017], Disponible en:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE\\_PSICOLOGIA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA\\_TESIS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1809/1/RE_PSICOLOGIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL.SATISFACCI%C3%93N.LABORAL.TRABAJADORES.EMP.AZUCARERA_TESIS.pdf)

- ✓ CCALLO QUISPE, Jaqueline Rosario (2016). *Gestión por Competencias y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa Pollos Willy del Distrito de Camaná, 2015*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de San Agustín - Arequipa. [Consulta: Diciembre 03, 2017], Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2817>
- ✓ CHAVEZ, E. (2010). *Valoración de la Satisfacción Laboral de los Servidores Públicos se la ese Hospital San Vicente de Paúl del Municipio de Apía – Risaralda*. Tesis Final. Colombia.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.) Colombia: Mcgraw – Hill.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. International Thomson Editores, S.A. de C.V
- ✓ CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª Ed.) México: Mcgraw – Hill.
- ✓ CONDORI RAMOS, Genaro Mario (2013). *Las Competencias Laborales y su influencia en el Desempeño del Personal de la Municipalidad Distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011*. Tesis para optar el grado de Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman, Tacna. [Consulta: Diciembre 03, 2017], Disponible en: <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/752>
- ✓ FERNÁNDEZ, I. (2003). *Aplicación del modelo de competencias: experiencias chilenas*. Chile.
- ✓ GARCIA BAYONA, Juana Rosa (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes-Lima Metropolitana*. Tesis para optar el grado académico de Doctora en Ciencias Administrativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- ✓ GONCZI, A. (1997). *Perspectivas internacionales sobre la educación basadas en competencias. En Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. Competencia Laboral, normalización, certificación, educación y capacitación*. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de

- México, México: Consejo de Normatización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-Cnci-Conalep.
- ✓ GONZCI, A. Y ATHANASOU, J. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia*. En: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México: Limusa.
  - ✓ GUERREROS, Dante. y DE LOS RÍOS, Ignacio. (2013). *Modelos internacionales de competencias profesionales*. Piura: DYNA, Ingeniería e industria.
  - ✓ HELLRIEGEL, D. Y SLOCUM, J. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.
  - ✓ HERNANDEZ et al. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mcgraw – Hill interamericana: 04.
  - ✓ HERZBERG, F. (2002). *Factores Higiénicos*. En I. Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos* (pág. 601). Colombia: McGraw-Hill. Internamericana S.A.
  - ✓ HYMES, D. *Acerca de la competencia comunicativa*. En: revista forma y función. Universidad de Colombia. ISSN electrónico 2256-5469. ISSN impreso 0120-338X. Número 9, p. 13-37, 1996 [consulta: diciembre 20, 2017], Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/formayfuncion/article/view/17051/17909>
  - ✓ IBARRA, A. (2000). *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Boletín Cinterfor/OIT
  - ✓ KOCHANSKY, J. (1998). “*El sistema de competencias*”. En: *Training and Development digest*, Madrid.
  - ✓ LADY, F. Y CONTE, J. (2005). *Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México D.F. Ed. Mc Graw Hill.
  - ✓ LE BOTERF, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. París. D´organisation.
  - ✓ LOCKE. (2008). *Satisfacción Laboral*. En A. Garcia Santillan, & M. Uscanga Guevara, *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Edición electrónica. Texto completo en [www.eunmed.net/](http://www.eunmed.net/) Universidad de Málaga.
  - ✓ MAMANI MAMANI, Oscar Ivan. (2016). *Competencias Laborales e Inserción Laboral de los egresados de la Universidad Nacional de Moquegua 2012 al 2016*. Tesis Final para optar el título de Licenciado en Gestión Pública y de Desarrollo Social. Universidad Nacional de Moquegua. Perú. [Consulta: Enero 16, 2018], Disponible en: <http://repositorio.unam.edu.pe/handle/UNAM/27>

- ✓ MANSO P., J. (2002). Legado de Frederick Irving Herzberg. *En la Revista Universidad Eafit, Num. 128, Universidad Eafit, pp. 79-85.*
- ✓ MARTINEZ RECIO, Verónica Beatriz (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas.* Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración. Instituto Politécnico Nacional – México. [Consulta: Diciembre 04, 2017].
- ✓ MASLOW, A.H. (1970) *A theory of human motivation.* En *twentieth Century Psychology Recent Deveopments in Psichology Philip lawmre Haniman.*
- ✓ MERTENS, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos.* Montevideo, Uruguay: Cinterfor.
- ✓ ORE, E. (2015). *El ABC de la tesis: con contrastación de hipótesis.x*
- ✓ OROZCO FUENTES, B. (2000). *De lo profesional a la formación en competencias: giros conceptuales en la noción de formación universitaria.* México: Colección del CESU UNAM
- ✓ QUINTANILLA ARCE, Keny Alain (2008). *Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho.* Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- ✓ ROBBINS P, S. (2005). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- ✓ ROBBINS, S. Y JUDGE T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (13 Ed.). México. Ed. Person Education
- ✓ RUIZ S., C. (2009). *Nivel de Satisfacción Laboral en empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Chillán.* Tesis Final. Universidad del Bio- Bio, Chile. [Consulta: Diciembre 10, 2017], Disponible en:  
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2c%20Carol%20Marlenne.pdf>
- ✓ SAGI-VELA G., L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización.* Madrid. ESIC Editorial.
- ✓ SANCHEZ R. A., MARRERO F. C. Y MARTINEZ M. C. (2005). *Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. Revista ciencias Holguín, Vol. XI, N° 2: pp. 1-14.*
- ✓ SPECTOR, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences.* California. SAGE Publications.

- ✓ TOBÓN, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- ✓ URIBE TAPAHUASCO, Carmen Liliana (2004). *Competencia y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- ✓ VARGAS, F., CASANOVA, F. y MONTANARO, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: Manual de formación*. Montevideo. Cinterfor.

## **ANEXO**

**ANEXOS N° 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**



## MATRÍZ DE CONSISTENCIA

### COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cuáles son las competencias laborales que influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>- ¿Cómo los conocimientos que posee el trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?</p> <p>- ¿De qué manera las habilidades y destrezas que posee el trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?</p> <p>- ¿Cómo las actitudes del trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO PRINCIPAL</b></p> <p>Determinar cuáles son las competencias laborales que influyen en el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS SECUNDARIOS</b></p> <p>- Analizar cómo los conocimientos que posee el trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p> <p>- Describir de qué manera las habilidades y destrezas que posee el trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p> <p>- Explicar cómo las actitudes del trabajador influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>Las competencias laborales influyen relativamente con el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIOS</b></p> <p>- Los conocimientos que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p> <p>- las habilidades y destrezas que posee el trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p> <p>- Las actitudes del trabajador influyen relativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho, 2018.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE (X)</b></p> <p><b>COMPETENCIAS LABORALES</b></p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>X<sub>1</sub>: Conocimientos X<sub>2</sub>: Habilidades y destrezas X<sub>3</sub>: Actitudes</p> <p><b>DEPENDIENTE (Y)</b></p> <p><b>SATISFACCIÓN LABORAL</b></p> <p><b>Dimensiones</b></p> <p>Y<sub>1</sub>: Factores higiénicos Y<sub>2</sub>: Factores motivacionales</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicada sustancial</li> </ul> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo - explicativo</li> </ul> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental</li> </ul> <p><b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>	<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La presente investigación tiene como población 133 trabajadores de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Ayacucho. Sin embargo, en la encuesta participaron 99 trabajadores debido a los criterios de exclusión.</p> <p><b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN</b></p> <p><b>INCLUSIÓN</b></p> <p>Todos los trabajadores contratados, nombrados y CAS de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.</p> <p><b>EXCLUSIÓN</b></p> <p>Se excluirá en la participación de la encuesta a los trabajadores que no tengan más de 1 año laborando en la institución, los trabajadores por locación de servicios, medida cautelar y personal que no se encuentre al momento de realizar la encuesta.</p>

**ANEXOS N° 02**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>X. COMPETENCIA LABORAL</b>	Conocimientos	Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.  Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto.	X1.1: Experiencia	Experiencia en el cargo que ocupa	✓ Siempre ✓ Casi siempre ✓ Muchas veces ✓ Pocas veces ✓ Nunca	Cuestionario
			X1.2: Capacitación	Capacitación relacionada al cargo que ocupa		
			X1.3: Conocimiento del cargo	Comprensión de tareas		
	Habilidades y destrezas.	Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo, determinada actividad, trabajo u oficio.	X2.1: Trabajo en equipo	Promover la participación conjunta		Cuestionario
			X2.2: Solución de problemas	Solución de problemas		
			X2.3: Adaptabilidad	Adaptación al cambio		
	Actitudes	La actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias por otro lado los valores son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.	X3.1: Compromiso	Compromiso laboral (involucramiento del trabajador con la institución)		Cuestionario
			X3.2: Iniciativa	Iniciativa		
	<b>Y. SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Factores higiénicos	Condiciones que rodean a la persona para el desempeño de su trabajo y que están fuera de su control.	Y1.1: Incentivos económicos		Equidad de sueldo – remuneración adecuada
Y1.2: Condiciones físicas y/o materiales (condiciones de trabajo)				Equipos materiales y	Cuestionario	

				Entorno físico y espacio		
Factores motivacionales	Son los factores que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.	Y2.1: Autosatisfacción	Y2.2: Reconocimiento	Y2.3: Crecimiento	Disfrutar	
					Realización	
					Reconocimiento de trabajo	
					Desarrollo personal/profesional	

## **ANEXOS N° 03**

### **VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CON EL MÉTODO ESTADÍSTICO DE CONSTRUCTO**

## Análisis factorial de la dimensión Conocimiento

**TABLA N° 30**

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.589
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	46.939
	gl	6
	Sig.	0.000

**TABLA N° 31**

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan?	1.000	0.680
¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan?	1.000	0.327
¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo?	1.000	0.233
¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumple adecuadamente?	1.000	0.632

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 32**

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1.872	46.803	46.803	1.872	46.803	46.803
2	0.998	24.950	71.753			
3	0.741	18.521	90.274			
4	0.389	9.726	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 33**

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente 1
¿Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan?	0.825
¿Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan?	0.572
¿Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo?	-0.483
¿Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumple adecuadamente?	0.795

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

## Análisis factorial de la dimensión Habilidades y destrezas

**TABLA N° 34**

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.638
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	72.963
	gl	3
	Sig.	0.000

**TABLA N° 35**

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?	1.000	0.807
¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?	1.000	0.567
¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?	1.000	0.710

Método de extracción: análisis de componentes principales.



**TABLA N° 36**

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.084	69.468	69.468	2.084	69.468	69.468
2	0.618	20.603	90.071			
3	0.298	9.929	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 37**

Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente 1
¿Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo?	0.898
¿Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás?	0.753
¿Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo?	0.842

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

## Análisis factorial de la dimensión Actitudes

**TABLA N° 38**

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.686
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	61.824
	gl	3
	Sig.	0.000

**TABLA N° 39**

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución?	1.000	0.745
¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones?	1.000	0.667
¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?	1.000	0.650

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 40**

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.061	68.701	68.701	2.061	68.701	68.701
2	0.540	17.991	86.693			
3	0.399	13.307	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 41**

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente 1
¿Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución?	0.863
¿Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones?	0.817
¿Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución?	0.806

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

## Análisis factorial de la dimensión Factores Higiénicos

**TABLA N° 42**

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.689
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	95.594
	gl	6
	Sig.	0.000

**TABLA N° 43**

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen?	1.000	0.340
¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías)?	1.000	0.444
¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores?	1.000	0.807
¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado?	1.000	0.742

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 44**

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.331	58.287	58.287	2.331	58.287	58.287
2	0.866	21.650	79.937			
3	0.545	13.620	93.557			
4	0.258	6.443	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 45**

Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente 1
¿El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen?	0.583
¿La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías)?	0.666
¿La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores?	0.898
¿El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado?	0.861

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

## Análisis factorial de la dimensión Factores Motivacionales

**TABLA N° 46**

**Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.787
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	139.572
	gl	15
	Sig.	0.000

**TABLA N° 47**

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen?	1.000	0.548
¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales?	1.000	0.188
¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo?	1.000	0.373
¿La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo?	1.000	0.657
¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo?	1.000	0.691
¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?	1.000	0.527

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 48****Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2.984	49.734	49.734	2.984	49.734	49.734
2	0.973	16.219	65.953			
3	0.753	12.542	78.496			
4	0.543	9.042	87.537			
5	0.464	7.727	95.265			
6	0.284	4.735	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

**TABLA N° 49****Matriz de componente<sup>a</sup>**

	Componente 1
¿Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen?	0.740
¿Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales?	0.434
¿La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo?	0.611
¿La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo?	0.811
¿Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo?	0.831
¿Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo?	0.726

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

## **ANEXOS N° 04**

### **CONTRASTACIÓN DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CON EL MÉTODO ESTADÍSTICO DE ALPHA DE CRONBACH**



## CONTRASTACIÓN DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CON EL MÉTODO ESTADÍSTICO DE ALPHA DE CRONBACH MEDIANTE LA VARIANZA DE LOS ÍTEMS

### CUADRO CONSOLIDADO DE VALORACIÓN DE 06 EXPERTOS POR CADA ÍTEM DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

EXPERTOS	ÍTEMS																				SUMA DE ÍTEMS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Eusterio Ore G.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
Gabriela Cavero E.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100	
Victor Rodriguez H.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	94	
Judith Berrocal Chillce	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	95	
Manuel J. Jaime Flores	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	91	
Ricardo N. Jorgechagua Saavedra	4	4	1	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	1	4	84	
VARIANZA	0.27	0.27	1.87	0.27	0.17	0.30	0.17	0.27	0.27	0.67	0.30	0.27	0.17	0.27	0.30	0.30	0.27	0.30	1.87	0.27	8.80	55.07

#### PROCESAMIENTO DE CÁLCULO DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CON ALPHA DE CRONBACH

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**Donde:**

$\alpha$  = Coeficiente de alpha de cronbach

$K$  = Cantidad total de ítems

$S_i^2$  = Varianza de cada ítem

$S_t^2$  = Varianza total de los ítems

#### RESUMEN

$$S_i^2 = 8.80$$

$$S_t^2 = 55.07$$

#### DESARROLLO

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

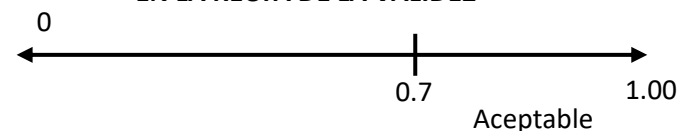
$$\alpha = [20/(20-1)][1-(8.80/55.07)]$$

$$\alpha = [20/19][1-0.16]$$

$$\alpha = (1.053)(0.84)$$

$$\alpha = 0.88$$

#### DEMOSTRACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN EN LA RECTA DE LA VALIDEZ



0% de confiabilidad en la medición (hay exceso de error)

100% de confiabilidad en la medición (no hay error)


Cuando el valor de  $\alpha$  se aproxima 1, mayor es la fiabilidad. Por regla general cuando el valor de  $\alpha$  es superior a 0.7, la fiabilidad del cuestionario es aceptable. En este caso  $\alpha = 0.88$ , por lo tanto, el cuestionario es fiable y válido.

ANEXO N°

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

El que suscribe, Dr. Eustasio Oros Gutiérrez, mediante la presente hace constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **“COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO”**, elaborado por los bachilleres Ysabel BORDA DONAIRES y Dioel ROJAS VASQUEZ, aspirantes para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



28227213

ANEXO N°

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

El que suscribe, Gabriela Cauero Esparza, mediante la presente hace constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **"COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO"**, elaborado por los bachilleres Ysabel BORDA DONAIRES y Dioel ROJAS VASQUEZ, aspirantes para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

  
Gabriela Cauero Esparza.  
DNI. 28298982

ANEXO N°

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

El que suscribe, Victor Raúl Rodríguez Huérfano, mediante la presente hace constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **"COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO"**, elaborado por los bachilleres Ysabel BORDA DONAIRES y Dioel ROJAS VASQUEZ, aspirantes para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,


  
VICTOR R. Rodríguez Huérfano  
DNI 28217986

ANEXO N°

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

El que suscribe, Judith Berrocal Chillce, mediante la presente hace constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **"COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO"**, elaborado por los bachilleres Ysabel BORDA DONAIRES y Dioel ROJAS VASQUEZ, aspirantes para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Judith Berrocal Chillce  
40015584

ANEXO N°

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

El que suscribe, Manuel J. Jaime Flores, mediante la presente hace constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **“COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO”**, elaborado por los bachilleres Ysabel BORDA DONAIRES y Dioel ROJAS VASQUEZ, aspirantes para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

  
Manuel Jaime Flores  
DOCENTE - UNSCH.

ANEXO N°

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

El que suscribe, RICARDO MOISES JORGE CHACUA SANVERA, mediante la presente hace constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **"COMPETENCIAS LABORALES Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE AYACUCHO"**, elaborado por los bachilleres Ysabel BORDA DONAIRES y Dioel ROJAS VASQUEZ, aspirantes para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
RICARDO M. JORGE CHACUA SANVERA  
DNI 28289620

**ANEXOS N° 05**  
**MODELO DE CUESTIONARIO**





## CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información, para la elaboración de la tesis, sobre Competencias laborales y la satisfacción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ayacucho.

**Instrucciones:** a continuación, se establecen diversas interrogantes, su opinión es personal y confidencial, pedimos a usted conteste marcando en el casillero correspondiente.

Califique en una escala de 1 a 5, de acuerdo a las opciones planteadas:

Nunca (N)	Pocas veces (PV)	A veces (AV)	Casi siempre (CS)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

### A. DATOS GENERALES

➤ Edad

- a. 20 – 29 años ( )
- b. 30 – 39 años ( )
- c. 40 – 49 años ( )
- d. 50 a más años ( )

➤ Género

F       M

➤ Nivel de estudio

- a. Estudio universitario incompleto ( )
- b. Técnico ( )
- c. Bachiller ( )
- d. Titulado ( )
- e. Postgrado ( )

➤ Tiempo de experiencia en el cargo que ocupa .....

### B. COMPETENCIAS LABORALES

ITEMS		N (1)	PV (2)	AV (3)	CS (4)	S (5)
<b>Conocimiento</b>	1	Sus compañeros de trabajo demuestran experiencia en el cargo que ocupan.				
	2	Asisten a cursos de especialización en temas relacionados al cargo que ocupan.				

	3	Observa dificultad por parte de sus compañeros al realizar su trabajo.					
	4	Sus compañeros de trabajo conocen sus funciones y los cumple adecuadamente.					
<b>Habilidades y destrezas</b>	5	Sus compañeros promueven la participación conjunta para realizar su trabajo.					
	6	Sus compañeros de trabajo resuelven los problemas relacionados con sus tareas sin recurrir a los demás.					
	7	Se adaptan fácilmente sus compañeros a los cambios que se dan en su trabajo.					
<b>Actitudes</b>	8	Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la institución.					
	9	Sus compañeros realizan sus actividades sin esperar indicaciones.					
	10	Sus compañeros proponen ideas para mejorar los servicios de la institución.					

### C. SATISFACCIÓN LABORAL

ITEMS			<b>N</b> <b>(1)</b>	<b>PV</b> <b>(2)</b>	<b>AV</b> <b>(3)</b>	<b>CS</b> <b>(4)</b>	<b>S</b> <b>(5)</b>
<b>Factores higiénicos</b>	11	El sueldo de sus compañeros de trabajo es adecuado para el grado académico y/o especialización que poseen.					
	12	La institución proporciona los recursos necesarios y suficientes para el cumplimiento de sus funciones (equipos, útiles de escritorio y entre otras tecnologías).					
	13	La distribución física del ambiente de trabajo de sus compañeros, facilita la realización de sus labores.					
	14	El espacio y mobiliario con el que cuenta sus compañeros de trabajo es adecuado.					
<b>factores motivacionales</b>	15	Sus compañeros de trabajo se sienten satisfechos con las tareas que realizan en su trabajo.					
	16	Sus compañeros se sienten realizados en su trabajo.					
	17	La institución reconoce y valora el buen desempeño del trabajo.					
	18	La institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional y participación en el trabajo.					
	19	Las capacitaciones que realiza la institución le permite desarrollar sus habilidades personales y profesionales.					
	20	Las tareas o actividades que se ejecutan en su área generalmente se concluyen.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.