



UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS
UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL DE LA
MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

TESIS

**Evaluación de la Satisfacción Laboral y el Compromiso
Organizacional. Caso: Decanato de Vida Estudiantil.**

Por:

Caballero, Danysabel. 4-132-1314

Asesor:

Dr. Joaquín Gairín Sallán

Panamá, mayo, 2018.



UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS
UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL DE LA
MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

TESIS

**Evaluación de la Satisfacción Laboral y el Compromiso
Organizacional. Caso: Decanato de Vida Estudiantil.**

Caballero, Danysabel. 4-132-1314

Tutor: Dr. Joaquín Gairín Sallán

Panamá, mayo, 2018.

Resumen

El estudio evalúa el grado de relación que existe, entre la Satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional del personal que labora a nivel nacional, en el Decanato de Vida Estudiantil de la Universidad Especializada de las Américas (UDELAS). Para lograrlo se aplicó una encuesta a los 67 colaboradores. La intención es obtener la comprensión de la situación, plantear una propuesta documentada y factible, que pueda ser acogida por la Administración de la Institución. Únicamente se evidencia como positiva en la hipótesis, la dependencia de la retribución económica con la satisfacción laboral. No se establece relación entre otras variables independientes y dependientes. Se concluye presentando la propuesta de aumentar los espacios físicos en un periodo de tres años, implementar un programa de capacitaciones de acuerdo a sus aspiraciones y equiparación de la retribución observando caso por caso.

Palabras clave: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional.

Abstract

The study evaluates the degree of relationship that exists between the Job Satisfaction and the Organizational Commitment of the personnel that works at the national level in the Dean of Student Affairs of the Universidad Especializada de las Americas (UDELAS), for this a survey has been applied to the 67 collaborators to obtain an understanding of the staff situation and propose a documented and feasible proposal that can be accepted by the administration of the institution. It was found that between Satisfaction and Commitment there is no relationship and only a positive relationship is evidenced in the hypothesis that associates the retribution dependence with job satisfaction. No relationship was found between other independent and dependent variables. It is concluded by presenting the proposal to increase the physical spaces in a period of three years, implement a training program according to their aspirations and equalization of the remuneration, observing case by case.

Keywords: Labor Satisfaction, Organizational Commitment.

Dedicatoria

Manuel Gerardo,

A ti, que en cada momento especial de mi vida me acompañas.

Tania, Lidia, Omar y Danilo,

A ustedes, porque han sido por siempre mi mayor inspiración y norte.

Daniella, Anasophía y Gerardo,

Mis nietos, que representan a las nuevas generaciones y en quienes ciframos nuestras esperanzas por un mundo mejor.

Dedico también este trabajo a los 67 funcionarios que laboran en el Decanato de Vida Estudiantil y quienes día a día se esfuerzan por dar valor al lema de la presente administración en donde “Los estudiantes son primero”.

Agradecimiento

Mi agradecimiento va dirigido particularmente al Doctor Juan Bosco Bernal, Rector de la Universidad Especializada de las Américas, que, pensando en la excelencia en la universidad, también pensó en ampliar y fortalecer los conocimientos del recurso más valioso que tienen las instituciones, el recurso humano.

Para el Doctor Joaquín Gairín Sallan, tutor, profesor, gestor y visionario de la educación, mi más profunda gratitud y con él, al cuerpo de docentes de la Universitat Autònoma de Barcelona quienes han compartido con cada uno de nosotros los participantes de la maestría, sus conocimientos, sentires, opiniones y experiencias.

ÌNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Resumen	3
Dedicatoria.	4
Agradecimiento.	5
Índice de contenidos.	6
Índice de cuadros.	8
Índice de figuras.	9
Índice de gráficas.	10
1. Introducción.	11
1.1. Antecedentes.	12
1.2. Contexto de Actuación.	21
1.3. Importancia del problema.	22
1.4. Justificación.	22
1.5. Planteamiento del problema.	23
1.5.1. Formulación del problema.	23
1.6. Objetivos.	23
1.7. Alcances y limitaciones.	24
1.8. Hipótesis de trabajo.	24
1.9. Definición de las variables.	25
2. Marco Teórico.	29
2.1. Medidas de la satisfacción y el compromiso.	29
2.1.1. Cuestionario sobre satisfacción laboral.	30
2.1.2. Cuestionario de compromiso organizacional.	32
2.1.3. Variables independientes.	35
2.1.4. Hipótesis de trabajo.	43
2.1.5. La cultura institucional y la mejora de la calidad	44
2.1.5.1. Los resultados del CCUC.	53
2.1.6. Las teorías de la motivación en psicología.	57
3. Metodología de la Investigación.	78
3.1. La encuesta de investigación.	78
3.2. La muestra.	80
3.3. Cronograma de trabajo.	81
4. Análisis de Resultados.	83
4.1. Datos de la encuesta en general.	83
4.2. Análisis cuantitativo sobre el personal administrativo y de servicios	114
4.3. Análisis cualitativo sobre el personal administrativo y de servicios.	119
5. Conclusiones y Recomendaciones.	122
5.1. Conclusiones.	122
5.2. Recomendaciones.	125
6. Propuesta.	127
7. Referencias Bibliográficas.	135
8. Anexos.	141
8.1. Fotos del TFM.	141
8.2. Encuesta al Personal Administrativo y de Servicios	142

8.3. Carta de Nilka Concepción	146
8.4. Resultados de la encuesta (cuadros).	151

INDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro No. 1	Personal que atiende el Decanato de Vida Estudiantil.	18
Cuadro No. 2.	Profesionales que validaron la encuesta.	79
Cuadro No. 3.	Cronograma de trabajo.	81
Cuadro No. 4.	Estado civil.	84
Cuadro No. 5.	Número de hijos.	85
Cuadro No. 6.	Dependencia de la retribución de la UDELAS	86
Cuadro No. 7.	¿Has trabajado en otra universidad?	87
Cuadro No. 8.	Antigüedad en la UDELAS.	88
Cuadro No. 9.	Horario habitual de trabajo.	89
Cuadro No. 10.	Principal motivo de mi actividad.	91
Cuadro No. 11.	Inconvenientes. Segundo en importancia.	92
Cuadro No. 12.	Aspectos positivos. Segundo en importancia.	94
Cuadro No. 13.	Media de Satisfacción Laboral.	94
Cuadro No. 14.	Relaciones con sus compañeros.	96
Cuadro No. 15.	Condiciones materiales de trabajo.	97
Cuadro No. 16.	Reconocimiento por el trabajo bien realizado.	98
Cuadro No. 17.	Posibilidades de desarrollo.	100
Cuadro No. 18.	Posibilidades de ascenso.	101
Cuadro No. 19.	Utilidad de su labor.	102
Cuadro No. 20.	Forma de organización, dirección.	103
Cuadro No. 21.	Media de Compromiso Organizacional.	104
Cuadro No. 22.	Cuando converso con mis amigos...	106
Cuadro No. 23.	Aceptaría casi cualquier tarea.	107
Cuadro No. 24.	Me siento orgulloso de decir...	108
Cuadro No. 25.	La dirección de la universidad contribuye a que...	109
Cuadro No. 26.	Estoy encantado de haber escogido esta...	111
Cuadro No. 27.	A menudo discrepo con la política de la universidad...	112
Cuadro No. 28.	Para mí este es el mejor establecimiento...	113
Cuadro No. 29.	Definitivamente, la decisión de trabajar en esta...	114
Cuadro No. 30.	Resumen de la evaluación de las hipótesis.	118
Cuadro No. 31.	Evaluación cualitativa de la encuesta con la frecuencia.	119
Cuadro No. 32.	Cotización de un módulo de seis contenedores.	129
Cuadro No. 33.	Programa de Capacitación para funcionarios.	131
Cuadro No. 34.	Análisis y validación de la propuesta.	133

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura No. 1. Organigrama del Decanato de Vida Estudiantil	21
Figura No. 2. Representación del módulo propuesto	130

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica No. 1.	Género.	83
Gráfica No. 2.	Edad.	84
Gráfica No. 3.	Nivel educativo.	85
Gráfica No. 4.	Ausentismo laboral.	86
Gráfica No. 5.	Tipo de trabajo.	88
Gráfica No. 6.	¿Tiene bajo su supervisión personal de algún departamento?	89
Gráfica No. 7.	Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario mensual.	90
Gráfica No. 8.	¿Cuáles son los dos principales inconvenientes en su puesto de trabajo? Primero en importancia.	92
Gráfica No. 9.	¿Cuáles son los dos aspectos positivos en su puesto de trabajo? Primero en importancia.	93
Gráfica No. 10.	Retribución económica que recibe.	96
Gráfica No. 11.	Relaciones con sus supervisores.	97
Gráfica No. 12.	Autonomía, libertad para hacer su trabajo.	98
Gráfica No. 13.	Su actividad en sí.	99
Gráfica No. 14.	Prestigio o reconocimiento social de su profesión.	100
Gráfica No. 15.	Formación y/o cursos recibidos en la universidad.	102
Gráfica No. 16.	Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	103
Gráfica No. 17.	Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la universidad.	105
Gráfica No. 18.	Siento muy poca lealtad hacia esta universidad.	106
Gráfica No. 19.	Considero que mis valores y los de la dirección de la universidad son muy similares	108
Gráfica No. 20.	No me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	109
Gráfica No. 21.	En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad.	110
Gráfica No. 22.	No merece la pena permanecer trabajando en esta universidad indefinidamente	112
Gráfica No. 23.	Me importa mucho el futuro de esta universidad.	113

1. Introducción.

Se ha logrado conocer, con mayor profundidad, la dinámica relacional y motivacional del personal que atiende Vida Estudiantil. Como ha quedado evidenciado con la elaboración del Trabajo Final y gracias a la colaboración de funcionarios de UDELAS. Este personal ayudó a adquirir la bibliografía más pertinente, que finalmente se desarrolló y arrojó luces en la evaluación de las opiniones del personal respecto a sus intereses. Es importante mencionar que fue muy difícil acceder a la bibliografía especializada y obtener mejores referencias bibliográficas. Se contó con la cooperación de tres metodólogos de la universidad quienes validaron el cuestionario, aplicado finalmente y que ayudaron a utilizar en los resultados el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS). La propuesta fue validada por cinco destacados profesionales.

El trabajo en su capítulo de Introducción plantea los antecedentes, el contexto de actuación, la importancia del problema y el planteamiento del problema. Seguidamente, en el Capítulo dos o marco teórico, en el que se definen las diversas variables y las principales teorías que las sustentan y explican posibles hipótesis de trabajo. De igual manera, abordamos la teoría del cambio en la Universidad y la cultura institucional, para modificar y mejorar la calidad, como también se hizo uso de las teorías de la motivación en psicología.

El Capítulo tres describe la metodología de investigación, la encuesta de investigación, la muestra y el cronograma de trabajo. Seguidamente en el Capítulo cuatro se presentan los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos del estudio. En el Capítulo quinto se plantean conclusiones y recomendaciones.

La propuesta es descrita en el Capítulo seis basadas en los resultados de la encuesta y en el Capítulo siete se presentan las Referencias Bibliográficas.

Finalmente, en los Anexos se muestran las fotos del trabajo de campo, el instrumento aplicado, la carta de Nilka Concepción y los cuadros que resultaron del análisis estadístico de las encuestas.

1.1. Antecedentes.

El tipo de estudio realizado no tiene precedente en Panamá, pero se han obtenido estudios parecidos en otros países de habla hispana, los que están actualizados.

Un trabajo muy importante fue la tesis doctoral de Francisco González (2012) que se utilizó para darle una nueva visión al TFM e hizo concretar el estudio de la motivación hacia los cuestionarios de satisfacción y compromiso. Una prueba diagnóstica fue la carta que elaboró la Directora de Asuntos Estudiantiles, Lic. Nilka Concepción, sobre los problemas de motivación en el Decanato (ver Anexo 8.3.).

1.2. Contexto de Actuación.

La Universidad Especializada de las Américas (UDELAS) inicia sus labores amparada en la Ley 40 de 18 de noviembre (1997), es la cuarta universidad oficial de la República de Panamá, de cinco con las que se cuenta en la actualidad. “Es una institución dedicada a la Educación Superior, preocupada por ofrecer programas académicos para la solución de los problemas del país y de la Región Latinoamericana” (UDELAS, 2014a).

La UDELAS realiza actividades de enseñanza y para ello se cuenta con cuatro Facultades en las que se desarrollan actividades de manera integrada y sistémica, para el logro de los objetivos y metas propuestas con el Decanato de Vida Estudiantil (UDELAS, 2010). Para el 2018 debe haberse ejecutado el Plan Estratégico de la institución, contando con:

... una docencia moderna y de calidad, más y mejor investigación e innovación, una comunidad informada y participe del desarrollo cultural, una gestión moderna y eficiente (sin papel), y una comunidad de aprendizaje en donde el estudiantado sea su principal centro de atención. (UDELAS, 2014a, p. 7).

La visión de la UDELAS es la siguiente (UDELAS, 2014a, p. 11):

Ser una universidad de excelencia profesional, con sentido social y atención a la diversidad, con reconocimiento nacional e internacional; líder en la formación del recurso humano especializado y en la generación del conocimiento e innovaciones tecnológicas con capacidad de intervenir proactivamente en la solución de los problemas sociales del país y la Región Latinoamericana.

Coherente con el Modelo Universitario en el numeral 3.2, se señala que (UDELAS, 2014a): “La enseñanza universitaria se encuentra en un momento crucial de transformación y de un nuevo sentido del conocimiento urgido por la realidad social y la demanda de calidad.” (p. 23). A esta realidad en permanente transformación es que debemos anticiparnos cada cierto tiempo renovando los planes, programas y hasta estrategias de abordaje a los problemas que en una institución universitaria se presentan día a día.

En una encuesta sobre la satisfacción de los estudiantes arrojando los hallazgos siguientes: La opinión de los estudiantes en relación al proceso de matrícula fue de muy satisfecho 23%, bastante satisfecho 27%, poco satisfecho 18%, nada satisfecho 18%, no respondió 14%. (UDELAS, 2012, p. 24).

Se concluye seguidamente, que producto de esta encuesta, se producen los siguientes señalamientos:

Cabe señalar que se deben realizar revisiones y ajustes en la metodología y procedimiento de la matrícula de los estudiantes, de manera que permita mejorar su eficiencia y en consecuencia su percepción. (UDELAS, 2012, p. 24).

En cuanto al personal administrativo, en el Artículo 227 dice (UDELAS, 2008): “UDELAS cumplirá con la carrera administrativa universitaria conforme a las disposiciones legales vigentes o que se aprueben en el futuro...” Otro numeral importante es el que se refiere a la clasificación de los distintos tipos de empleados, veamos:

Artículo 228: El personal administrativo de la Universidad se clasificará en empleados permanentes, temporales y eventuales.

1. Son permanentes los que ingresan por concurso o son nombrados por Resuelto, sin plazo definido al momento de aprobarse el presente Estatuto, siempre que reúnan los requisitos establecidos para la posición o cumplan con los requisitos que se indiquen en la ley de la carrera administrativa universitaria. 2. Son empleados temporales aquellos que son contratados por un tiempo determinado; 3. Son empleados eventuales los que se contratan para el desempeño de una función ocasional. (UDELAS, 2008, pp. 37 y 38).

El numeral segundo (UDELAS, 2010) señala que el Decanato de Vida Estudiantil, tiene como objetivo general: “Promover el desarrollo integral del estudiante como persona, educando y ciudadano, enfatizando en los factores de humanización y personalización...”. El numeral tercero señala que el Decanato de Vida Estudiantil tiene entre sus funciones las siguientes (UDELAS, 2010, pp. 2-3):

- a. Promover las diversas carreras de la universidad ante los jóvenes y la comunidad en general...
- b. Fomentar y fortalecer la participación estudiantil en agrupaciones, culturales, deportivas, cívicas y de recreación.

- c. Promover y facilitar el proceso de inserción laboral para graduados de la universidad a través de la vinculación Universidad-empresa-estado.
- d. Promover y apoyar la asociatividad de los egresados, manteniendo los vínculos con su Alma Mater.
- e. Promover entre los estudiantes de la Sede Central y extensiones regionales universitarias el pensamiento crítico, reflexivo y creativo, compenetrado con la realidad nacional e internacional.
- f. Cumplir las demás funciones que le asigna la Normativa universitaria en general.

Es importante destacar que, después de 20 años de la creación de UDELAS, hoy en día se ofrecen programas académicos en cinco provincias o regiones (Chiriquí, Veraguas, Azuero, Coclé y Colón) también extendemos esta oportunidad en ocho poblaciones en situación de vulnerabilidad. Esta evolución cualitativa y cuantitativa se ve reflejada a lo interno de las estructuras académicas y administrativas de la Institución. Al inicio de sus operaciones UDELAS contaba con estructuras dispersas que asumían las funciones de Estamento Estudiantil y Admisión (UDELAS, 2008), no obstante, para el año 2010 se aprueba mediante Acuerdo Administrativo N.º 003-2010 de 24 de febrero y amparado en las disposiciones del Estatuto Orgánico Artículo 316: “El Consejo Administrativo creará las dependencias y cargos que considere necesarios para el buen funcionamiento de UDELAS” (UDELAS, 2008, p. 214), la creación del Decanato de Vida Estudiantil, fusionando las Direcciones de Admisión y Estamento Estudiantil, cuyo objetivo primordial se enfoca en la atención y formación integral de los estudiantes desde antes del ingreso, hasta el egreso.

El Decanato de Vida Estudiantil es uno de los ocho decanatos que tiene la Universidad: Esta instancia desarrolla sus actividades basada en dos direcciones: la Dirección de Admisión y la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Se encarga de programas como: arte y cultura, talleres, deportes, voluntariado,

servicio social, turismo académico, bienestar estudiantil, promoción de carreras, aplicación de pruebas de admisión y administra el Curso de Orientación a la Vida Universitaria. Se ha logrado a través de los años y con el apoyo institucional fortalecer los enlaces del Decanato de Vida Estudiantil en cada una de las Extensiones, contando así al menos, con un psicólogo y una Trabajadora Social en cada Extensión para las labores administrativas y personal especializado en arte, cultura y deportes para el complemento de la formación integral de la población estudiantil.

Es significativo el crecimiento de las instancias de vida estudiantil en todas nuestras Extensiones y la Sede Central, actualmente son 67 profesionales comprometidos con esta labor, distribuidos de la siguiente manera: UDELAS Sede Central, 31 personas; UDELAS Veraguas, siete personas; UDELAS Chiriquí, ocho personas; UDELAS Coclé, nueve personas; UDELAS Azuero, siete personas; y UDELAS Colón, cinco personas. Tras una evolución positiva de casi ocho años, se hace necesaria la reingeniería en los procesos y en las personas que atienden temas estudiantiles y de formación integral para lograr que la cultura del servicio eficiente y eficaz impregne el quehacer de todas las instancias de vida estudiantil de la UDELAS. En esta transformación será muy importante el aporte del presente Trabajo Final de la Maestría.

Cuadro No. 1. Personal que atiende el Decanato de Vida Estudiantil de la UDELAS a Nivel Nacional.

Panamá Sede Central

	Nombre Completo	Cargo	Años de labor en la UDELAS
1	Danysabel Caballero	Decana	15 años
2	Guillermo Goff	Coordinador de Deporte	13 años
3	Luis Gaitán	Asistente de Deporte	1 año
4	Marta Ríos	Trabajadora Social	7 años
5	Jimara Pinilla	Trabajadora Social	12 años
6	Vanessa Broce	Trabajadora Social	8 años
7	Erick Aguilar	Coordinador de Voluntariado	2 años

8	Rafael Olivarren	Asistente de Programa Turismo Académico	19 años
9	Jaime Cornejo	Coordinador del TAU	13 años
10	Alvaro Lobo	Secretario Administrativo	13 años
11	Mayory Barcasnegras	Secretaria	8 años
12	Nilka Concepción	Directora de Asuntos Estudiantiles	10 años
13	Mixel Iglesias	Artes plásticas	6 años
14	María González	Trabajadora social- becas	6 años
15	José Navarro	Conductor	9 años
16	Walter Valenzuela	Vice-Decano	10 años
17	Yarima Marmolejo	Secretaria de Admisión	3 años
18	Yareny Zanetti	Secretaria Admisión	15 días
19	Yakelin Rodríguez	Psicóloga	2 años
20	Yarisel Zarzavilla	Psicóloga	4 años
21	Alix Antúnez	Psicóloga	1 año
22	Kathyuska Martínez	Psicóloga	3 años
23	Ramiro Antúnez	Director de la Banda de música	10 años
24	Adalberto Bazán	Estudiantina	14 años
25	Cristóbal Muñoz	Instructor de piano	7 años
26	Carlos Pérez	Instructor de karate	12 años
27	Jorge Luis Arosemena	Instructor de ajedrez	7 años
28	Abdiel Godar	Coral	1 año
29	Paola Cuellar	Coral	1 año
30	Denia Garagate	Folclore	2 años
31	Elliot Clark	Instructor de Voleibol	3 años

Extensión de Veraquas

	Nombre Completo	Cargo	Años de labor en la UDELAS
32	Natividad Quintero F.	Enlace del DVE	11 años
33	Rigoberto Cárdenas	Admisión	6 años
34	María Santamaría	Enlace de admisión	3 años
35	Lidia Pinzón	Enlace de Trabajo Social	2 años
36	Jilma Vásquez	Enlace del TAU	8 meses
37	Nelson Martínez	Enlace de Deporte	5 años
38	Axcel Ureña	Enlace de Cultura	12 años

Extensión de Azuero

	Nombre Completo	Cargo	Años de labor en la UDELAS
39	Susana Vásquez	Enlace de Vida Estudiantil	6 años

40	Olda Ponte de González	Psicología de Admisión	9 años
41	Maireé Villalba Vega	Mercadeo	5 años
42	Jorge Patterson	Taller de Deportes	2 años
43	Elmer Vásquez	Taller de Urbanidad y Recreación	4 años
44	Iris Guadamuz	Taller de Rítmica Corporal y Pantomima	4 años
45	Cesar Fuentes	Taller de Cultura Tradicional y Recreación	3 años

Extensión de Chiriquí

	Nombre Completo	Cargo	Años de labor en la UDELAS
46	Leibya Valdés	Enlace de Vida Estudiantil	3 años
47	Walkiria Lisneth González	Apoyo a Vida Estudiantil	2 años
48	Sonia Palacio	Enlace de Admisión	3 años
49	Delvia Staff	Apoyo Admisión	1 año
50	Elmer Vásquez	Taller de Urbanidad y Recreación	4 años
51	Carmen Díaz	Enlace de Postgrado y Maestría y de VE	4 años
52	Eduardo Coreas	Departamento de Postgrados y Maestrías y VE.	1 año
53	Karen González	Enlace de Extensión	1 año

Extensión de Colón

	Nombre Completo	Cargo	Años de labor en la UDELAS
54	Myrian del Socorro Martínez	Enlace de Vida Estudiantil	3 años
55	Marianela Bantan	Cultura y Deporte	11 años
56	Rosario Martínez	Enlace de CEVINPRO y VE	20 años
57	Nidia de Valdés	Servicio Social	19 años
58	Eloisa Pinilla	Trabajadora Social	9 años

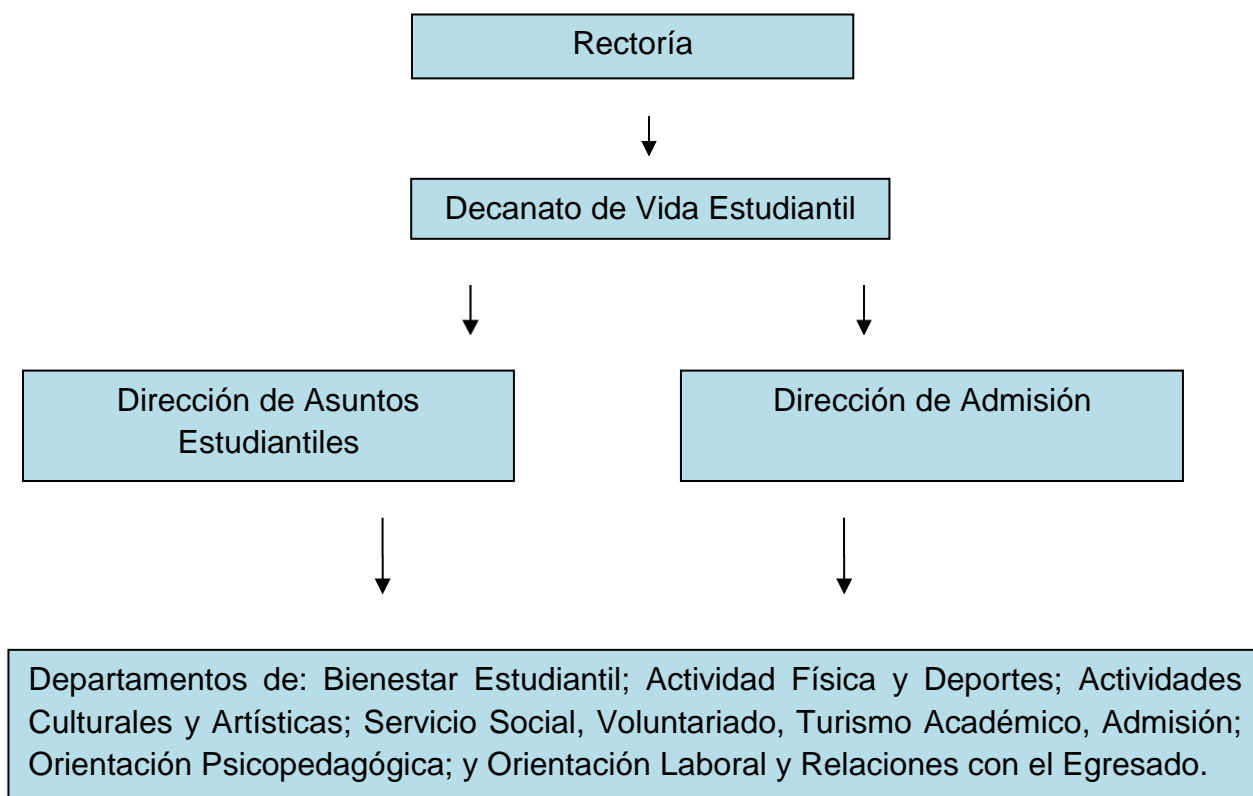
Extensión de Coclé

	Nombre	Cargo	Años de labor en la UDELAS
59	Cristian Eccles	Vida Estudiantil	10 años
60	María del Socorro Belmont	Coordinadora general de VE	8 años
61	Nelson Martínez	Deportes	15 años
62	Gelsy Caballero	Deportes	1 año

63	Tomás Molina	Cultura	1 año
64	Jéssica Atencio	Servicio Social	2 años
65	Any Moreno	Admisión	5 años
66	Irving Guerra	Admisión	8 años
67	Erisnela Alveo	Admisión	2 años

Fuente: Elaboración propia del DVE, 2018.

Figura No. 1. Organigrama del Decanato de Vida Estudiantil de la UDELAS.



Fuente: Elaboración propia del DVE, 2018.

1.3. Importancia del problema.

Evaluar el grado de satisfacción laboral y el nivel de compromiso organizacional del personal del Decanato de Vida Estudiantil de UDELAS, es importante para determinar un alto nivel de servicio a nuestros clientes, que son los estudiantes, docentes y personal administrativo y de servicios, así como la sociedad en su conjunto. Es muy difícil cumplir los altos objetivos trazados en busca de la

excelencia educativa, si contamos con un personal no satisfecho o no comprometido con los objetivos de su universidad.

1.4. Justificación

Se pretende tener una aproximación al grado de satisfacción y nivel de compromiso de los colaboradores, a través de dos constructos que miden la motivación en forma directa. También buscar relaciones que expliquen ese estado de motivación para sugerir soluciones que aumenten la calidad del servicio prestado por los colaboradores y de esta manera, la Institución alcance la visión trazada.

1.5. Planteamiento del Problema.

Determinar el nivel de motivación laboral a través del cuestionario para obtener las relaciones que nos lleven a tomar las decisiones de recursos humanos y gerenciales más favorables a la institución. Se requiere contar con los mejores profesionales, pero trabajando al más alto nivel.

... No cabe duda de que los efectos destructivos de la falta de compromiso son indiscutibles. Contar con los mejores profesionales no vale la pena si estos no están alineados con sus objetivos empresariales. Al mismo tiempo en la actualidad, todo parece indicar que, en general, gran parte de los empleados en las organizaciones no están comprometidos y esa falta de compromiso crece a medida que surgen las nuevas generaciones (Cheese, Thomas & Craig, 2008). (Arce y Cornelio, 2016, p. 4).

Se busca encontrar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores para adoptar las medidas adecuadas que lleven al buen cumplimiento de la visión de la universidad.

1.5.1. Formulación del Problema.

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y cómo se relaciona con el compromiso organizacional en el Decanato de Vida Estudiantil (DVE) de la UDELAS?

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo General:

Determinar y relacionar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil (DVE) de la UDELAS.

1.6.2. Objetivos Específicos.

1. Identificar los factores de insatisfacción y satisfacción laboral en los colaboradores del DVE de UDELAS.
2. Identificar los componentes afectivos, normativo y de continuidad del compromiso organizacional en los colaboradores del DVE de la UDELAS.
3. Correlacionar la satisfacción laboral con las variables independientes producto de la información general.
4. Correlacionar el compromiso organizacional con las variables independientes de la encuesta.
5. Evaluar las respuestas a cada ítem del cuestionario de satisfacción laboral y su media parcial y total.
6. Evaluar las respuestas a cada ítem del cuestionario de compromiso organizacional y su media parcial y total.
7. Evaluar las preguntas cuantitativas adicionales y la pregunta cualitativa final.
8. Elaboración de una propuesta para el DVE de la UDELAS.

1.7. Alcances y limitaciones.

1.7.1. Alcance

- a. La investigación se realizó a todo el personal del DVE de la UDELAS incluyendo las extensiones regionales.
- b. La información se acopió en un momento específico (marzo de 2018).
- c. Se analizaron los datos de las encuestas para generar conclusiones que plantean una propuesta de mejora que busca el fortalecimiento de la satisfacción y el compromiso en el DVE de la UDELAS.

1.7.2. Limitaciones.

1. La falta de disposición del personal a colaborar con la investigación.
2. La falta de sinceridad en la respuesta de las preguntas, por temor a represalias por parte de las autoridades o por responder a la ligera.
3. A diez colaboradores no les llegó la última página del instrumento que contenía 10 preguntas del cuestionario de compromiso organizacional y la pregunta cualitativa.
4. La falta de información a nivel local y nacional sobre estudios de este tipo.
5. Falta de acceso a revistas indexadas respecto al tema de la investigación.
6. Poca disponibilidad de tiempo para la realización del TFM.

1.8. Hipótesis de trabajo.

Hi: La relación entre la Satisfacción laboral y el Compromiso organizacional es directa y significativa en los colaboradores del DVE de UDELAS.

Esta es la hipótesis principal de trabajo, pero se complementa con otras 18 hipótesis de trabajo relacionadas con las variables independientes.

1.9. Definición de las variables.

Estas definiciones iniciales se plantean para tener una idea de la forma operacional en que se trabajarán las variables en el TFM. En esta primera aproximación se busca ser lo más directo y sencillo posible.

1.9.1. Variables dependientes.

1.9.1.1. Satisfacción laboral:

La **satisfacción laboral** es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. (Aguaedén, 2018, p. 1).

1.9.1.2. Compromiso organizacional:

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009, p. 79). (Wikipedia, 2018, p.1).

1.9.2. Variables independientes.

Es importante destacar el hecho de que las variables independientes nos presentan distintas perspectivas desde las cuales analizar las variables dependientes. Esto se puede observar en el trabajo realizado por González (2012).

1.9.2.1. Género:

Nos referimos a los grupos de la población, categorías, hombres y mujeres en que está dividida la población, estadísticamente hablando.

1.9.2.2. Edad:

Son los años que tiene una persona. Discriminamos por etapas de 18 a 29 años, de 30 a 39 años, de 40 a 49 años, de 50 a 59 años y 60 o más años.

1.9.2.3. Estado civil y número de hijos:

El estado civil distingue entre soltero, casado, divorciado, viudo y unido. El número de hijos son los hijos reconocidos, nacidos vivos.

1.9.2.4. Nivel educativo:

El nivel educativo distingue entre una formación de bachiller o menos, carrera técnica de pregrado, licenciatura, posgrado, máster y doctorado. Será el nivel más alto alcanzado de titulación e incluye los diplomados.

1.9.2.5. Asociación laboral:

Actualmente no existe una asociación de empleados como tal en UDELAS, pero existen organizaciones informales que pueden afectar, tanto la satisfacción, como el compromiso del funcionario.

1.9.2.6. Dependencia familiar de la retribución:

Se define como la participación del salario en el ingreso familiar y se divide por etapas así: si es inferior al 40%, si está entre 40% y 75% y si es superior al 75%.

1.9.2.7. Tipo de nombramiento:

Se distingue entre personal fijo y personal transitorio. Representa el nivel de estabilidad laboral del funcionario lo cual lo afecta (para pedir un préstamo en un banco, por ejemplo).

1.9.2.8. Dedicación:

Se distingue entre personal de tiempo completo y personal de medio tiempo. Aquí es importante señalar que el personal que no es de medio tiempo se considera de tiempo completo, aunque no cumpla con las 35 o 40 horas de trabajo semanal.

1.9.2.9. Antigüedad en el puesto:

Se refiere a los años trabajando en UDELAS. Aquí destacamos que el personal puede haber rotado dentro del Decanato de Vida Estudiantil o las unidades administrativas que anteriormente lo conformaron, como son la Dirección de Admisión y la Dirección de Estamento Estudiantil u otras dependencias de la universidad.

1.10. Síntesis del capítulo.

Se presenta un vistazo general de todo el TFM, los antecedentes que orientaron el trabajo, la presentación de todos los detalles de UDELAS y el DVE, el cual se encarga de programas como: arte y cultura, talleres, deportes,

voluntariado, servicio social, turismo académico, bienestar estudiantil, promoción de carreras, aplicación de pruebas de admisión y administra el curso de Orientación a la Vida Universitaria. También se presentan la importancia del problema, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el alcance y las limitaciones, las hipótesis de trabajo y la definición de las variables.

2. MARCO TEÓRICO

Se abordan las descripciones de los constructos utilizados para medir la satisfacción y el compromiso. También se presentan las variables independientes que se van a evaluar en el TFM. Por otro lado, se destaca la cultura institucional y la mejora de la calidad, así como las teorías de la motivación en psicología más recientes y que afectan los cambios.

2.1. Medidas de la satisfacción y el compromiso.

Para medir la satisfacción y el compromiso se asumen dos constructos (variables dependientes) que se han venido utilizando por los especialistas y que están incluidos en el cuestionario y que son constructos representativos del grado de motivación de los trabajadores en un momento determinado. Una de las preocupaciones de los empresarios es la rotación laboral o el abandono de la organización por el personal.

... las causas de la rotación de trabajadores (job turnover) en las organizaciones han constituido uno de los puntos de más interés en la literatura científica especializada durante los últimos cincuenta años (D. G. Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006; March & Simon, 1958; Mobley, 1977). Los abundantes estudios empíricos sobre esta cuestión apuntan que los principales determinantes de la rotación son la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizativo (Bluedorn, 1982; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Hom & Griffeth, 1995; Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Mobley, 1982; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mueller, Boyer, Price, & Iverson, 1994; Price & Mueller, 1986). (Simo, Sallan y Fernandez, 2008, p. 2).

2.1.1. Cuestionario sobre satisfacción laboral

Como afirma González (2012) "...la satisfacción laboral se ha enfocado como un proceso por el cual el individuo se encuentra en una posición de desequilibrio en orden a las necesidades que experimenta como persona." (p. 118). Para definir la situación de la motivación del personal en un momento determinado el cuestionario sobre satisfacción laboral es una herramienta sencilla de aplicar. Las autoridades de UDELAS deben tomar en cuenta los resultados para implementar medidas entre Recursos Humanos (RRHH) acordes con la situación que se presenta.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral que hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización. (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008, p. 69).

Las conductas de ausentismo y tardanzas, así como el cambio de puesto y de organización debemos tratar de disminuirlas aumentando los niveles de motivación del personal. Esto puede ser a través de charlas de concientización o actividades sociales que aumenten las relaciones entre los distintos grupos.

La autovaloración que el individuo realiza de su trabajo (medida en términos de satisfacción) es un indicador de cómo los trabajadores valoran el conjunto de aspectos laborales de acuerdo con sus preferencias personales y expectativas. (González, 2012, p. 118).

En el cuestionario se evalúa tanto a la universidad como al funcionario en sus relaciones con los mercados educativo y laboral respectivamente. Se obtiene el punto de vista individual de cada funcionario.

Para González (2012, p. 119) se observa que “...recientemente, para Ritter y Anker (2002) los determinantes de la satisfacción laboral son el resultado de una interacción entre aspectos tales como:”

- Las características técnicas del trabajo.
- Las decisiones empresariales sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Las características personales del trabajador.
- Las decisiones del trabajador sobre su propio posicionamiento en el mercado laboral.
- El marco de referencia del individuo.

Se trata de una actitud del funcionario hacia todo lo que tiene que ver con su ambiente laboral. Es una evaluación general de todos los aspectos de su trabajo.

Luego para esta investigación Satisfacción laboral puede ser definida como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”, Bravo et al., (1996). Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. (Chiang et al., 2008, p. 70).

Es importante señalar que, no se puede llegar a generalizaciones de que un funcionario con una evaluación baja en satisfacción sea porque requiere motivación por parte de las autoridades; puede tratarse de falta de espacio físico para desarrollar su labor. Eso se puede observar en el apartado abierto a la pregunta cualitativa de la encuesta.

Herzberg (1968) llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (*Chiavenato, 2009, pp. 244-246*). (Arce y Cornelio, 2016, p. 31).

Debemos hacer una universidad de la excelencia en el trato al personal, con una buena política de RRHH. Cada funcionario cuenta en esta universidad para dar un servicio de calidad.

... en el estudio realizado por Medina et al. (2008), se recalcó que es fundamental que las organizaciones identifiquen los factores que producen tanto satisfacción como insatisfacción en su personal, ello con el propósito de tener un punto de partida para establecer estrategias que ayuden a aumentar la satisfacción hacia su trabajo y hacia la empresa en general. (Castillo, 2014, p. 12).

2.1.2. El cuestionario de compromiso organizacional.

Este es un test comunmente aceptado por los especialistas desde la época de los 70's y ha sido mejorado para hacerlo aplicable a los países latinoamericanos. Lo principal que les preocupaba a los empresarios era la participación del personal en las metas organizacionales.

... Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) señalan que la aceptación por los valores y metas de la organización; la voluntad de invertir esfuerzo y el deseo de permanecer dentro de la misma, serían componentes que definirían el compromiso organizacional en las personas. Estas características mencionadas, se vincularían con la definición de Sheldon (1971) al describir compromiso, como la

evaluación que la persona realiza sobre la organización y sus metas; dependiendo de esta evaluación, se establecería un nexo o vínculo entre ambos. (Pérez, 2014, p. 6).

El compromiso afectivo se distingue por ser una lealtad a las metas de la organización. El compromiso de continuidad tiene que ver con la intención de abandonar la organización. El compromiso normativo se refiere a que el individuo se siente con un deber moral por quedarse en la organización.

Meyer y Allen (1991) elaboran una propuesta denominada Modelo de los tres componentes del compromiso organizacional, en el que distinguen tres formas de compromiso organizativo: el Compromiso Afectivo, el Compromiso de Continuidad o Conveniencia y el Compromiso Normativo. (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). (Pérez, 2014, p. 7).

Cuando se tiene un compromiso organizacional elevado se espera un alto desempeño con un bajo ausentismo. También se espera que el personal no quiera abandonar la organización.

Este modelo ha sido utilizado en trabajadores de diversos grupos; los investigadores (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) aplicaron esta propuesta con el propósito de facilitar la predicción de resultados importantes, entre ellos figuran la intención de abandonar la organización, desempeño en el trabajo, ausentismo y tardanzas. (Pérez, 2014, pp. 7-8).

Quienes tengan una evaluación del compromiso afectivo elevada estarán lo suficientemente motivados para tener un gran desempeño y un bajo ausentismo. Con la evaluación del compromiso de continuidad, observamos si se quiere permanecer en la organización.

... Los individuos con compromiso afectivo elevado se caracterizan por tener una fuerte motivación intrínseca, y una fuerte orientación a la promoción (Higgins 1997, Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Este conjunto de motivaciones hace que surja en estos individuos el deseo de actuar en los máximos niveles de desempeño (en términos, por ejemplo, de desempeño organizativo y bajo ausentismo), así como a permanecer en la organización (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002). (Sallan, Simo, Fernández y Enache, 2010, p. 18).

El compromiso organizacional es difícil de analizar, pero se trató de hacer lo posible con la menor cantidad de ítems en el cuestionario. Esto se consigue en la validación que se realizó, puesto que ya está estandarizado en diferentes países.

Ciertamente existen limitaciones e imposibilidades de analizar el conjunto de todas las variables que influyen e intervienen en la generación del compromiso organizativo. El hecho de que existan múltiples disciplinas desde las que se puede abordar el estudio del constructo, tales como la economía, la ética, la psicología o la sociología, agrega una complejidad al estudio de sus principales antecedentes y consecuencias... (González, 2012, p. 120).

Es importante observar el compromiso afectivo y las variables que inciden en su grado de participación en el compromiso total. Este aspecto es muy importante por cuanto un personal bien motivado tendrá un desempeño adecuado a las exigencias del puesto y a los altos estándares de calidad que debemos buscar.

... El trabajo desarrollado por Pons y Ramos (2010), donde se indaga sobre el Compromiso Organizacional, ha permitido señalar que variables como la Autonomía, la práctica de gestión de Recursos Humanos y la Estabilidad Laboral, influirían en el compromiso

organizacional afectivo de los trabajadores. Según esta investigación, el compromiso afectivo se asocia directamente a la percepción individual respecto al despliegue de potencial personal dentro de la organización... (Pérez, 2014, p. 10).

2.1.3. Variables independientes.

2.1.3.1. Género

Se observa que en cuanto a satisfacción laboral y compromiso organizacional sin diferencias entre ambos géneros y en ese sentido están orientadas las hipótesis que se plantean. El pronunciamiento de distintos autores corrobora este señalamiento.

... algunos trabajos han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres, observándose, paradójicamente, que, a pesar de existir habitualmente en las empresas discriminación salarial a favor de los hombres y mayor dificultad para las mujeres en acceder a puestos relevantes, las mujeres suelen presentar niveles de satisfacción laboral más elevados que los hombres (Clark, 1997; Sloane y William, 2000; Sousa-Poza y Sousa-Poza, 2003; Long, 2005; y Temesgen y Parvinder, 2007). No obstante, Sousa-Poza y Sousa-Poza (2000) concluyen que dicha paradoja se produce en los países anglosajones, pero no en el resto de países analizados, entre ellos España. Por su parte, Álvarez (2005) y Gamero (2010) encuentran diferencias de género en nuestro país, en favor de las mujeres, mientras que Gamero (2004) no obtiene evidencia de diferencias de género en la satisfacción laboral. Por tanto, no se puede establecer una conclusión rotunda sobre si existen o no diferencias de género en relación a la satisfacción laboral en España... (Rico, 2012, p. 139).

2.1.3.2. Edad.

Al principio en un trabajo el rendimiento tiende a ser alto, no obstante cuando pasan los años este ímpetu inicial se socaba, para luego recuperarse en forma continua con el pasar de la treintena y en cuanto a la satisfacción laboral. Sin embargo, se plantea en la hipótesis una relación lineal y progresiva.

...en trabajos anteriores como el de Herzberg et al. (1957) se apunta a la existencia de una relación en forma de “U” entre la edad y la satisfacción laboral. En esta última investigación se sugiere que la moral de los empleados más jóvenes es alta, tiende a decrecer durante los primeros años, alcanzando un mínimo a finales de la veintena y principios de la treintena, para después incrementarse en forma continua con los años. (González, 2012, p. 118).

En cuanto al compromiso organizacional existe una relación positiva y creciente con la edad del funcionario y eso es lo que se planea en la hipótesis. Puede suceder por la mayor relación social con los otros funcionarios.

En referencia al compromiso organizativo, la orientación general de los estudios recientes (McNeesse-Smith y Van Servellen, 2000; McNeesse-Smith y Nazarey, 2001) es la de considerar que existe una relación positiva y creciente entre la edad y el grado de compromiso, que ha sido justificado, fundamentalmente, en base a la correlación de esta variable con la antigüedad en la empresa, lo que se puede traducir en una mayor socialización dentro de la organización. (González, 2012, p. 128).

2.1.3.3. Estado civil y número de hijos.

La satisfacción laboral es mayor en los funcionarios casados y con mayor número de hijos, según lo planteado en la hipótesis. Esta es la creencia principal de los empleadores.

Algunas investigaciones han mostrado de forma consistente una mayor satisfacción en los trabajadores casados (Keller, 1986) y en las parejas con mayor número de hijos (Lydon y Chevalier, 2002; Moquérou, 2002), de forma que parece existir una influencia de la estructura familiar en las percepciones sobre el trabajo... (González, 2012, p. 130).

También el compromiso organizacional se ve favorecido, en la hipótesis, por los trabajadores casados y con mayor número de hijos. Esto se debe a que tienen mayores responsabilidades familiares.

... teniendo en cuenta que estar casado, especialmente, tener hijos, son factores que contribuyen a aumentar las responsabilidades fuera del trabajo, existe una opinión bastante extendida entre el empresariado, referente a que los trabajadores casados y/o con hijos son más comprometidos y responsables porque dependen en mayor medida de la empresa (Martín et al., 1986). Sin embargo, si las responsabilidades de estos individuos son mayores, cabe pensar que experimentan un mayor conflicto entre su vida laboral y familiar (teóricamente, tienen menos tiempo y energía que dedicar a la empresa en términos de compromiso) lo que según la teoría de inclusión parcial, podría afectar de manera negativa el compromiso organizativo (Mathieu y Zajac, 1990). (González, 2012, p. 131).

2.1.3.4. Nivel educativo.

En nuestra hipótesis los funcionarios con nivel educativo más bajo presentan mayor satisfacción, pero hay variabilidad de resultados en la bibliografía.

...la variabilidad de resultados obtenidos en los estudios sobre nivel educativo y satisfacción llevan... a ni siquiera considerar que existe relación alguna o muy insignificante. Así para Francès (1981, p. 60), la variable nivel académico “por su influencia, explica apenas una parte limitada de la varianza de los resultados de la satisfacción”. Por su parte, Quinn et al. (1974), después de realizar distintas investigaciones en diferentes periodos de tiempo, obtienen resultados positivos en unos años y negativos en los siguientes, lo que indica la variabilidad de resultados. (González, 2012, p. 133).

Igual situación se plantea para el compromiso organizacional, los funcionarios con nivel educativo más bajo tendrán un mayor compromiso, pero la bibliografía no tiene una clara conclusión.

Tampoco en los análisis de la variable “nivel educativo” y el compromiso organizativo..., hay una clara conclusión. Así, en el estudio de Gallardo et al. (2007) los resultados obtenidos determinan un compromiso más alto en los titulados universitarios de grado superior y en los trabajadores con estudios de nivel de bachillerato o inferior y, sin embargo, los titulados de grado medio presentan un nivel de compromiso mucho más bajo... (González, 2012, pp. 134-135).

2.1.3.5. Asociación laboral.

En la UDELAS no existe Asociación de Empleados, pero se hizo la pregunta porque existen organizaciones informales y la hipótesis es que estas no afectan significativamente la satisfacción laboral.

...siguiendo las argumentaciones de diversos autores, entre los que se encuentra el trabajo más reciente de Bryson et al. (2004), se contrastará la ausencia de influencia entre este aspecto (afiliación sindical) y la satisfacción laboral. (González, 2012, p. 139).

En cuanto al compromiso, no debe haber diferencias significativas entre los asociados y los no asociados. Al menos eso es lo que plantea la bibliografía.

En base a los meta-análisis estudios (Reed et al., 1994; Fuller y Hester, 1998), donde la correlación negativa entre afiliación sindical y compromiso es bastante pequeña y los trabajos presentados sobre la existencia del “doble compromiso” (sindical y organizativo), se plantea la inexistencia de relación importante entre la pertenencia a un sindicato y el compromiso organizativo. (González, 2012, p. 139).

2.1.3.6. Retribución.

La hipótesis de investigación que se plantea es que a mayor dependencia familiar de la retribución del funcionario mayor será la satisfacción laboral. Esto porque la responsabilidad es mayor.

... un estudio realizado por Sánchez (2008), halló que los factores principales que fomentan la motivación intrínseca en los empleados son las expectativas de promoción y línea de carrera, confianza, reconocimiento, además de la dirección y supervisión del jefe directo. Todos estos factores a su vez aumentan la satisfacción que tienen hacia su trabajo. A diferencia de ello, los premios o reconocimientos tangibles la reducen, ya que se desplaza la atención que previamente se tenía hacia la tarea propia por el premio en sí (Herrera & Matos, 2009). (Castillo, 2014, p. 10).

Existen contradicciones en la bibliografía, pero los niveles altos de salario están asociados a niveles altos de satisfacción. Esta situación es la que plantea la hipótesis.

... distintos estudios muestran que los niveles más altos de salario (que permiten niveles más elevados de consumo) están asociados con niveles altos de satisfacción laboral –véase, por ejemplo, el trabajo de Sloane y Williams (2000) para varios mercados laborales locales en el Reino Unido y el de Gamero (2007) para el mercado de trabajo español–. Sin embargo, Clark y Oswald (1996) aportan evidencia empírica, para el mercado laboral británico, de que existe una relación negativa entre el salario y la satisfacción laboral. Más recientemente, Díaz y Cabral (2005) han examinado la satisfacción laboral entre los trabajadores de bajos y altos salarios dentro de la UE, encontrando que los primeros declaran un nivel significativamente más bajo de satisfacción laboral en la mayoría de los países, invirtiéndose la relación en el Reino Unido. (Borra y Gómez, 2012, p. 26).

Igualmente, con el compromiso organizacional, a mayor dependencia familiar de la retribución del funcionario mayor será el nivel de compromiso en la hipótesis planteada. La mayor responsabilidad del funcionario aumentaría su apego.

... Locke (1976) estableció la posibilidad de que la satisfacción laboral esté determinada en parte por la satisfacción con la retribución. Y corroborando esta afirmación, encontramos estudios como el de Summer y Hendrix (1991) según el cual la equidad salarial percibida por el individuo supone una influencia directa tanto sobre la satisfacción laboral como sobre el compromiso organizativo. (González, 2012, p. 141).

2.1.3.7. Tipología de contrato de trabajo.

Se plantea las hipótesis de que el personal fijo está más satisfecho y más comprometido que el personal eventual. Están en una posición de estabilidad que les permite tener otros beneficios (financieros, por ejemplo).

... Niveles bajos de satisfacción asociados a la inestabilidad laboral se han hallado en trabajos como el de Greenhalgh y Rosenblatt (1984) o Nikolaou et al. (2005). Igualmente, la inseguridad en el empleo provoca un incremento en la intención de abandono de la organización ya que los empleados que ven incierta su continuidad en el empleo buscan trabajos más seguros en el mercado laboral (Stogdill, 1965; Arnold y Feldman, 1982; Greenhalgh y Rosenblatt, 1984; Ashford et al., 1989). (González, 2012, p. 145).

2.1.3.8. Horas de trabajo.

Se plantea la hipótesis de que los trabajadores de tiempo completo están más satisfechos que los trabajadores de medio tiempo. Principalmente se observa que están más dispuestos a realizarse en la organización.

La principal diferencia entre el trabajo a tiempo parcial y a tiempo completo se ha establecido en función de las horas semanales trabajadas. Históricamente encontramos dos criterios para su diferenciación: el que considera trabajo a tiempo parcial aquel en el cual se trabaja menos de 35 horas semanales (Eberhardt & Shani, 1984; Wotruba, 1990) y el que establece que la jornada semanal de un trabajador a tiempo parcial debe ser inferior a las 40 horas (Krausz, Sagie, & Bidermann, 2000; McGinnis & Morrow, 1990; Morrow, McElroy, & Elliott, 1994). (Simo et al., 2008, p. 3).

En la UDELAS se da la modalidad de medio tiempo por el tipo de especialidad que se requiere y no buscando un detrimento a los beneficios de los colaboradores. Pero es verdad que el salario es menor, al igual que los beneficios sociales son menores, en el personal de medio tiempo.

... el empleo a tiempo parcial puede tener ventajas económicas desde el punto de vista de la empresa en la medida en que los trabajadores contratados bajo esta modalidad disfruten de salarios relativamente menores (Gornick y Jacobs, 1996; Cappelli, 1995) o sufran detrimentos en su derecho a distintos beneficios sociales (Buchmueller, 1999). (Álvarez, 2008, p. 74).

Se plantea la hipótesis de que el trabajador de tiempo completo está más comprometido que el de medio tiempo. Esto se debe a que tienen menor responsabilidad en la organización.

En cuanto a la relación existente entre el compromiso del empleado y la contratación a tiempo parcial, la investigación empírica realizada en otros países no sugiere una conclusión clara. Por una parte, se pueden encontrar estudios que muestran peores actitudes laborales entre los empleados a tiempo parcial (Sinclair, Martin y Michel, 1999; Ross y Wright, 1998; Van Dyne y Ang, 1998) y, por otra, también hay estudios que indican lo contrario (Lewis, 1998; Jackofsky y Peters, 1987; Eberhardt y Shani, 1984). Finalmente, también hay referencias que concluyen la inexistencia de diferencias significativas entre las actitudes de ambos grupos de trabajadores (Thorsteinson, 2003; Still, 1983). (Álvarez, 2008, p. 76).

2.1.3.9. Antigüedad en el puesto.

Se plantea la hipótesis de que la satisfacción laboral disminuye con la antigüedad. La rutina afecta la evaluación que el funcionario realiza de su puesto.

... en los trabajadores de la Administración Pública, donde el estudio de Pérez y Robina (2004) detecta una mayor insatisfacción en los funcionarios con más años de permanencia en el puesto. La idea se centra en la reducción del interés por el trabajo debido a su escasa variedad y a la falta de un diseño adecuado en la carrera administrativa y de actualización de conocimientos, lo cual conlleva un escaso deseo de asumir responsabilidades cuando aumenta la antigüedad en el puesto. (González, 2012, p. 150).

Contrario al anterior, el compromiso organizacional, en la hipótesis que se presenta, aumenta con la antigüedad en el puesto. Aquí son muy importantes las mayores relaciones sociales que se desarrollan.

En relación con el compromiso organizativo, cabe esperar que a mayor antigüedad del individuo dentro de la empresa mayor sea su grado de compromiso, puesto que habrá sido posible un mayor grado de socialización (Morris y Sherman, 1981; Kim y Rowley, 2005). Resultado que podemos ver en el trabajo de Álvarez Llorente (2008), donde ambas variables reflejan una relación directa positiva. (González, 2012, p. 151).

2.1.4. Hipótesis de trabajo:

Las hipótesis de trabajo quedan así:

1. La relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es directa y significativa.
2. No hay relación entre satisfacción laboral y género.
3. No hay relación entre el compromiso organizacional y el género.
4. La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva.
5. La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva.
6. Los casados presentan niveles superiores de satisfacción.
7. Los casados presentan niveles superiores de compromiso.
8. Los individuos con menores niveles educativos presentan una satisfacción más alta.
9. Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizacional más elevado.
10. No hay relación significativa entre asociación laboral y satisfacción.
11. No hay relación significativa entre asociación laboral y compromiso.
12. Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor satisfacción.
13. Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor compromiso.
14. El personal fijo se encuentra más satisfecho.
15. El personal fijo se encuentra más comprometido.
16. La satisfacción laboral es menor en los empleados de medio tiempo.
17. El compromiso organizacional es menor en los empleados de medio tiempo.
18. La satisfacción disminuye con la antigüedad.
19. El compromiso aumenta con la antigüedad.

2.1.5. La cultura institucional y la mejora para la calidad.

La cultura institucional tiene mucho que ver con el cambio que se realiza y las esperanzas situadas en los actores para llevar a implementarlo adecuadamente. El éxito de la mejora va a estar dependiendo de la aceptación que esta tenga en los distintos estamentos y en la forma de ser de éstos. La cultura la define Gairín (2006) de la siguiente manera:

Desde la perspectiva antropológica/sociológica, la cultura se identifica con el conjunto de significados, conocimientos, símbolos y experiencias que comparten y expresan las personas de un determinado grupo social. Su expresión a través de rituales, ceremonias, imaginaria o símbolos sirve para unir al colectivo, reforzar las interacciones personales y dar apoyo social. (p. 9).

Nuestras instituciones educativas tienen estatutos, emblemas, rituales y otras características que les unen y que deben ser considerados si deseamos realizar cambios importantes. Otro aspecto importante es que los cambios reflejen la opinión de las grandes mayorías y su cultura, sin discriminar a las minorías y grupos vulnerables.

La cultura está así orientada y mantenida socialmente, es heredada mediante un sistema de transmisión y experiencia de trabajo con formas simbólicas y está sujeta a cambio a partir fundamentalmente de la dialéctica individuo-grupo social. (Gairín, 2006: 9).

Los aspectos culturales son necesarios para la realización del cambio positivo que deseamos implementar. Analizando los aspectos importantes que conforman la identidad de una universidad observamos lo siguiente (Gairín, 2006):

... cabe intuir las diferentes perspectivas con que se identifica la cultura. Para nosotros, la cultura representa el conjunto de significados, principios, valores, creencias y prácticas compartidos por los miembros de una organización, que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución. (p. 10).

En el caso panameño hemos tenido que avanzar poco a poco en el aspecto educativo, por un fracaso inicial de la reforma educativa en 1979. Cuando se da un cambio suelen presentarse resistencias que dan al traste con su implementación. Sin embargo, como señala Gairín (2006):

... las resistencias no deben considerarse siempre como negativas. Pueden ser incluso positivas cuando el proceso de cambio que se pretende no beneficia a todos los estudiantes, perjudica de una manera significativa a los menos preparados o incide de manera negativa en las personas. (p. 34).

Se han presentado resultados en el sistema educativo panameño con el consenso con los educadores y con modificaciones metodológicas puntuales por un tiempo determinado, así como con incentivos claros para los educadores. Este es el caso de la jornada extendida. Importa mucho la cultura institucional en este sentido.

Los procesos de cambio son el resultado del equilibrio entre las fuerzas reactivas y proactivas respecto a él. Las resistencias personales a modificar las prácticas habituales, que dan seguridad y economizan esfuerzos, son muy importantes y, en muchos casos, determinantes. Cambiarlas es un proceso lento al relacionarse con el cambio de actitudes, donde lo emocional tiene un peso significativo. Al respecto, será importante impulsar cambios culturales sobre las nuevas maneras de intervenir en educación, proporcionar estrategias e instrumentos

para la actuación y enlazar con experiencias anteriores respecto al cambio. (Gairín, 2011, p. 7).

Con la llegada de las TIC los cambios han sido más constantes y las redes sociales nos colocan en una situación que debemos aprovechar para superar los procesos educativos. Las redes han logrado hacer un cambio en las técnicas de aprendizaje, pues ahora el alumno tiene a su alcance más información disponible.

La utilización de redes como mecanismo de comunicación y de promoción del cambio, ya es conocida por los profesionales, al haber participado normalmente en experiencias que utilizan la red Internet (como son: Comenius, European Schoolnet, Escolles Verdes, Interaules, Redes formativas (Improving Human Potential), redes profesionales u otras vías de colaboración) o promovido actividades presenciales que utilizan estrategias de CGC. (Gairín, 2011, p. 24).

La globalización de las actividades económicas, culturales y profesionales está exigiendo a nuestros centros educativos respuestas acordes con las nuevas exigencias de la sociedad. Con la ampliación del Canal de Panamá y las construcciones de las mega obras de transporte, construcción, turismo, logística, telecomunicaciones, entre otras, requieren de técnicos más diversos y más especializados.

Una sociedad en cambio permanente exige de procesos y organizaciones adaptables, que revisen sus formas de actuar de acuerdo con las cambiantes necesidades del entorno. El cambio se plantea así como una necesidad generalizada y como resultado de que la sociedad y las organizaciones cambian, y las personas, sus relaciones y sus acciones y resultados necesitan cambiar. (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, p. 32).

No todos los cambios que se dan a nivel educativo son positivos y se acercan a las solicitudes de la demanda de los mercados de trabajo. Se trata de hacer un cambio positivo que se pueda medir en el informe anual del centro, pero no se trata de cualquier cambio.

Hablaremos de mejora cuando el cambio promovido incorpora unas respuestas más aceptables que las existentes respecto a los valores o prioridades que se hayan establecido. Así, diremos que el nuevo sistema de evaluación o la puesta en funcionamiento del trabajo cooperativo son cambios positivos o mejoras en la medida en que nos permiten avanzar en planteamientos del centro como puedan ser la atención a la diversidad o el desarrollo de aprendizajes más significativos. (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, pp. 32-33).

Los cambios positivos de diversas magnitudes, pero lo importante es que sean consensuados con todos los estamentos de manera colegiada y democrática. Se trata de que los actores se sientan parte de la toma de decisiones en la mejora de la actividad del centro educativo.

Muijs (2010) nos recuerda que la mejora de las organizaciones educativas, como ámbito de práctica y estudio, tras pasar por diversas fases o momentos, en los que se ha focalizado en procesos de autoevaluación, las escuelas efectivas o sofisticados procesos de desarrollo profesional, se centra ahora en el trabajo en red y la colaboración entre escuelas, como estrategia fundamental para el cambio y la mejora educativa. (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, p. 33).

La institucionalización de los cambios es una tarea de todos los estamentos en forma colegiada. Buscamos que se involucren a todos los implicados para que los resultados sean conducentes a un progreso sostenido en el tiempo.

Las innovaciones las identificamos en este contexto como cambios institucionalizados concebidos y realizados en el seno de los centros educativos. Los cambios han podido ser promovidos por colectivos o personas concretas; pero, en cualquier caso y en algún momento, se han debatido colectivamente y asumido como compromiso institucional. El proceso de institucionalización trata así de superar, que no anular, la esfera de actuación individual o de pequeños grupos, buscando la priorización institucional y la estabilidad de las propuestas de mejora. (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, p. 34).

La sociedad demanda a los centros educativos que formen un individuo capaz de utilizar las nuevas tecnologías y asuma una constante adaptación a los cambios. El centro debe estar al tanto de los últimos adelantos y aplicarlos en su actividad constantemente.

La innovación institucional se vincula aquí a los procesos de cambio contextualizado y constituye un referente obligado y esencial cuando se habla del ámbito organizativo. El centro educativo se identifica así con un contexto privilegiado para potenciar procesos de mejora, cuyos propósitos se relacionan tanto con la producción del cambio como con el desarrollo de la capacidad institucional para generar procesos de auto revisión. Planificación y acción estratégica dirigidos a la mejora institucional. Supone, asimismo, un compromiso real con la democratización educativa, al explicitar las intenciones formativas y extender los beneficios de una propuesta a todos los estudiantes. Es aquí donde tiene sentido hablar de implicación personal y de entusiasmo colectivo, del centro educativo como unidad básica de cambio o del reto de las innovaciones como referencias para un cambio más global. (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, p. 35).

La cultura existente en el centro educativo es muy importante para determinar el tipo de cambio que se puede generar y el nivel de calidad que podemos esperar factible para las aspiraciones de todos los estamentos. Por ello deben favorecerse los cambios colegiados realizados con una gran transparencia en la gestión del centro.

Se trata, por tanto, de un cambio promovido desde dentro a partir de las propias inquietudes y necesidades, sin que ello elimine la posibilidad de contar con ayudas externas. Es también un cambio que debe partir del análisis de la cultura existente, del estudio de las razones que llevan a su instalación y a su cambio y de la selección de las estrategias más adecuadas a un determinado contexto. (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2011, p. 40).

Los directivos deben asumir su rol y liderar los cambios para la mejora de la actividad educativa. Y ese liderazgo implica actuaciones de gran solvencia moral, predicando con el ejemplo. Todas las actitudes que proponemos que tengan nuestros docentes deben formar parte de la vida diaria del directivo del centro educativo.

Promover el cambio implica también cambiar uno mismo; así, el agente de cambio debe ser un referente de las actitudes que se desean desarrollar, mejorando así su creatividad, la aceptación y la autoridad moral para impulsar el cambio. Igualmente, tiene que demostrar voluntad, fuerza necesaria y convicción para vencer los obstáculos que se vayan presentando. No se trata de realizar actos de fe, sino de estar íntimamente persuadido de que el cambio a efectuar es positivo para las personas y la organización. (Gairín, 2010, p. 2).

Los distintos estilos de dirección son muy útiles a la hora de implementar los cambios en el centro. Debemos ser democráticos, autocráticos, permisivos y

anárquicos sin perder de vista el objetivo de cambio escogido para la mejora de la calidad educativa.

Sin pensar en un relativismo absoluto, lo cierto es que los agentes de cambio tratan de promoverlo a través de procesos participativos e integradores. Este estilo de trabajo no excluye la presencia puntual, y a veces necesaria, de actuaciones autocráticas y de enfoques pactistas cuando se trata de forzar el cambio delante de algunas resistencias. Podemos hablar así de una dirección circunstancial o sujeta a pequeñas modificaciones de estrategia, siempre y cuando se mantengan los propósitos o líneas de actuación establecidas. Coincidimos en este sentido con Tejada (1998, p. 110) cuando señala que no existe, “a priori”, un estilo mejor que otro, sino que éste depende del contexto, resultando adecuado de combinar estilos en función de las diversas situaciones que tienen lugar en la realidad institucional; diferiríamos si se asumiera que la forma de actuar no tiene una línea directriz, por entender que el relativismo desorienta más que orienta a los miembros de una organización. (Gairín, 2010, p. 3).

Lo que se quiere es un centro de calidad, de excelencia y para ello debemos ser los líderes. Debemos estar al tanto de todo lo que ocurre con nuestro centro educativo y en todo momento con una gran visión de futuro y principios éticos.

2.1.5.1. Los resultados del CCUC.

Los resultados de una encuesta en las universidades catalanas sobre la cultura y el cambio que debe realizarse en estas instituciones es muy orientador sobre las opiniones de los profesores, de los estudiantes, del personal administrativo y de servicio (PAS), así como de los expertos y rectores. Es sumamente interesante la investigación que se hizo, dirigida por Marina Tomás (2006a),

sobre el Cambio de Cultura en las Universidades Catalanas (CCUC, 2004) en ella se pudo observar lo siguiente (Tomás, 2006a, p. 49):

La cultura que se desprende de los resultados del estudio CCUC (2004) sobre la misión de las universidades arroja información importante para el estudio de la cultura universitaria en general, por cuanto:

- El modelo CCUC nos permite ver el grado de dispersión entre colectivos (profesorado, estudiantes, PAS) y expertos sobre las funciones de la universidad, es decir nos permite visualizar hasta qué punto toda la comunidad contribuye a hacer posible la misión de la universidad. También el grado de homogeneidad o cultura fuerte y altamente compartida.
- Este modelo nos da información sobre el grado de identidad con los objetivos institucionales al comparar los resultados de las manifestaciones con los objetivos declarados en los estatutos de las universidades.
- La comparación entre los resultados de las dos columnas (la situación actual y la situación deseada) nos permite ver si existe una cultura satisfactoria.

La democratización de la enseñanza tuvo inicios en la década del 70' en Panamá, cuando se abrió la matrícula de la Universidad de Panamá a las grandes mayorías y se ofrecieron becas a los sectores vulnerables. Podemos ver que no fue así en otros países, donde las grandes mayorías estaban excluidas (en aquella época) de la educación superior. La buena atención del estudiante es una clara muestra de calidad en la gestión y búsqueda de un fortalecimiento de la creación de valor agregado en la institución de enseñanza superior. En este TFM se trabaja específicamente en el Decanato de Vida Estudiantil, que tiene que ver con este asunto en la universidad (UDELAS, 2010).

Nos referimos a los servicios universitarios que se organizan para los estudiantes (asociaciones de alumnos y exalumnos, residencias estudiantiles, servicios de orientación terapéutica, psicopedagógica y profesional, bolsa de trabajo, servicios de idiomas, equipamientos deportivos, etc.) y que son un claro indicador de calidad institucional, puesto que mejoran sus condiciones de vida con la prestación de beneficios específicos. La universidad debe considerar un uso de los servicios en general óptimo y amplio, para mejorar el rendimiento sin circunscribirse a colectivos restringidos o a los aspectos meramente administrativos y burocráticos. Los estudiantes deben conocer las diferentes opciones que cada universidad y centro ofrecen en los diferentes ámbitos para poder utilizarlos en función de sus necesidades. (Feixas, 2006, pp. 95-96).

La participación estudiantil en la universidad tiene una gran relevancia histórica en las universidades públicas panameñas, desde los hechos de enero de 1964, cuando se luchó por la soberanía en el Canal. Esto es un nivel logrado en la práctica por muchas generaciones de panameños.

Otro ámbito de aplicación es el gobierno y gestión universitaria, un elemento muy importante para la vida académica de los estudiantes, aunque no está resuelto. Muchos de los jóvenes universitarios mantienen un gran compromiso social al estar implicados en todo tipo de entidades, pero en cambio no participan de una institución social como es la universidad. El objetivo de su intervención es conseguir que los diferentes órganos de participación y gestión no caigan en una percepción errónea de distanciamiento de la realidad o burocratización. Desde todos los puntos de vista, según el estudio CCUC (2004), sería deseable una mayor implicación de los estudiantes en la gestión universitaria. (Feixas, 2006, p. 96).

En la investigación realizada en Cataluña queda claro que se requiere un acercamiento de la universidad con el entorno, pero surgen diferencias dentro de las diversas facultades de las instituciones. En la UDELAS se procura en todas las carreras, que se vincule al estudiante con la práctica (UDELAS, 2014b).

Entre las cuatro universidades analizadas hay más diferencias entre la descripción de la realidad, que las que se dan en las aspiraciones que explicitan. Lo que merece resaltarse es que aparecen dos culturas según sea el área de conocimiento del profesorado. Las de humanidades se diferencian del resto en el menor valor que conceden a los convenios y relación con empresas/entidades, así como en la importancia que creen que los estudiantes otorgan al prácticum. (Borrell, 2006, p. 123).

La cultura expresada en los distintos estamentos es muy importante a la hora de realizar cambios que impliquen mejoras en la calidad de los aprendizajes, u otros dirigidos a los estudiantes, profesores o personal administrativo y de servicios (PAS). En la UDELAS se toman en cuenta todos los estamentos, las entidades gubernamentales, sociedad civil y la cultura institucional para hacer decisiones colegiadas (UDELAS, 2008).

... la verdadera transformación de la universidad debe considerar la cultura compartida de su personal: profesorado, alumnado y personal administrativo y de servicios. Y no sólo tenerla en cuenta sino hacer lo necesario para modificarla hacia una cultura con valores, procedimientos y creencias que hagan posible esta transformación hacia una nueva universidad. (Tomás, 2006 b, p. 147).

En la UDELAS se cree en la transformación de la universidad hacia un modelo de excelencia que contemple las competencias en el alumnado, como una meta de todos los docentes (UDELAS, 2014b). Para lograr este objetivo se

realizan capacitaciones y se lleva a cabo la Maestría en Docencia y Gestión Universitaria con la UAB.

2.1.6. Las teorías de la motivación en psicología.

La motivación por competencias tiene varios teóricos e investigadores que han descrito con diversos términos el motivo tan persistente que impulsa a probar y ampliar las capacidades, y observaremos cada uno de acuerdo con sus opiniones tratando de hacer sucinto este recorrido, primero se afirma que en los seres vivos se evidencia que existe un interés por alcanzar la plenitud (Rogers, 1951).

Según (Carl) Rogers, la vida es un proceso activo y permanente. Lo que distingue a la conducta humana es la lucha por alcanzar la totalidad. Este concepto de lucha es importante pues supone que es un proceso que nunca termina: cambiamos a medida que crecemos. Rogers llamó a este empeño por el funcionamiento pleno la **tendencia a la realización** y sostuvo que es innata en todos los seres vivos (Arkes y Garske, 1977; Evans, 1975; Rogers, 1951, 1961; Schulz, 1977). (Petri y Govern, 2006, p. 345).

Cuando le damos a entender a los estudiantes que los amamos independientemente de su conducta los alumnos estarán en una situación en que funcionan a plenitud (Rogers, 1951). Esta condición favorece el cambio y el crecimiento del yo. (Petri y Govern, 2006, p. 346).

El sentido de la consideración positiva que nos prestan los demás--y también del yo—nace de lo que Rogers llamó **consideración positiva incondicional** que nos dan nuestros padres. La idea fundamental es que se acepta a la persona y se le ama prescindiendo de su conducta; de ahí que tengamos experiencias que nos permiten darnos cuenta de

que la gente nos ama sin importar lo que hagamos. En tales circunstancias la tendencia a la realización propicia el crecimiento, porque el concepto propio (el yo) coincide con la retroalimentación recibida. Entonces uno está abierto al cambio sin que adopte una actitud defensiva, lo cual favorece el cambio y el crecimiento del yo. En palabras del propio Rogers somos 'individuos que funcionan a plenitud'. (Petri y Govern, 2006, p. 346).

A esta teoría le surgen muchas críticas, principalmente fundadas en su falta de ejemplificación práctica y del hecho de que desaprobación una conducta sin rechazar al estudiante no afecta al crecimiento. Veamos más directamente las críticas importantes que tiene esta teoría.

...la teoría es débil desde el punto de vista empírico. Rogers no especificó los componentes de manera que puedan probarse con facilidad. También podemos poner en tela de juicio la generalidad de la consideración positiva condicional. Probablemente haríamos una distinción entre las situaciones en las que un progenitor desaprueba una conducta de su hijo y aquellas en que lo 'rechaza' a él. Desaprobar una conducta sin rechazar a la persona no necesariamente entorpece el proceso de crecimiento. La línea divisoria entre la desaprobación de conductas específicas y el rechazo es difícil de determinar, sobre todo desde el punto de vista del niño. (Petri y Govern, 2006, p. 347).

Otra teoría muy importante en la motivación es la de Abraham Maslow (1943, 1959, 1965, 1971, 1973a, 1973b, 1976) que dice que la conducta hay que verla en su totalidad y que se pueden satisfacer varios motivos a la vez. Su teoría de la autorrealización incluye además otros motivos importantes.

Maslow (1943, 1959, 1965, 1971, 1973a, 1973b, 1976) sostuvo que una teoría general de la motivación ha de tener en cuenta al individuo en su totalidad. No pueden entenderse las complejidades de la

condición humana reduciendo la conducta a determinadas respuestas en ciertas situaciones. La totalidad de la conducta satisface diversos motivos al mismo tiempo: la conducta sexual puede satisfacer las necesidades fisiológicas, así como las necesidades psicológicas de pertenencia y estima. (Petri y Govern, 2006, p. 348).

Al igual que Rogers, para Maslow la búsqueda de la perfección (o **autorrealización**) es el propósito más importante de la conducta, pero Maslow adiciona otras necesidades y las jerarquiza. (Petri y Govern, 2006, p. 348). Maslow realizó una jerarquía de necesidades que van de las más básicas a las superiores en la parte más alta está la autorrealización. Las necesidades inferiores (básicas) eran las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de estima. (Petri y Govern, 2006, p. 349).

...Sus observaciones lo llevaron a concluir que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades. Las de nivel bajo predominan (son más fuertes) y deben satisfacerse para estimular las de nivel más alto. Pero no se trata de una jerarquía rigurosa: podemos satisfacer en parte las necesidades de orden inferior, lo que abre la posibilidad de que surjan las de orden superior. (Petri y Govern, 2006, p. 348).

Los individuos que satisfacen la última de las necesidades tienen otras necesidades que son las necesidades del ser como verdad, honestidad, etc. Sin embargo, para que se autorrealicen los seres humanos deben satisfacer al menos en parte sus necesidades básicas.

El individuo autorrealizado satisfizo las necesidades por privación de los cuatro primeros niveles. De allí que se vea motivado por una nueva serie de necesidades, a las que Maslow dio el nombre de **necesidades del ser (motivación o metamotivación)**. Son valores como verdad,

honestidad, belleza y bondad que dan sentido a la vida de quienes se autorrealizan. (Petri y Govern, 2006, p. 350).

Las necesidades del ser están relacionadas con los más elevados valores culturales y se observan en religiosos, filántropos y humanistas consagrados. ¿Por qué muy pocos alcanzan la autorrealización, si es el máximo nivel al que todos aspiramos? Se preguntan Petri y Govern (2006, p. 51).

Maslow pensaba que la tendencia a crecer es menos fuerte que los motivos por deficiencia, y que, por tanto, un ambiente con una educación pobre deben debilitarla. La cultura occidental, con su hincapié en la índole negativa de la motivación, nos ha impedido confiar en la naturaleza humana. Nuestra cultura ha recalcado que la naturaleza interior es mala (por ejemplo, en la teoría freudiana) y se centra en los mecanismos de control. Por ello muchos rechacen sus experiencias interiores por completo. (Petri y Govern, 2006, p. 351).

Esta jerarquía de las necesidades fue contrastada por Shostrom (1964, 1966) obteniendo resultados observables de un inventario que constaba de 150 juicios de valor. Estos trabajos se realizaron por la carencia de aplicabilidad de las conclusiones de Maslow y el perfil elitista de sus ejemplos. (Petri y Govern, 2006, p. 352).

Everett Shostrom (1964, 1966) preparó un inventario que discrimina entre los que se autorrealizan y los que no lo hacen. El inventario constaba de 150 juicios de valor y de conducta de doble alternativa; los reactivos se calificaban en dos grandes escalas y en 10 subescalas. Shostrom (1964) demostró que su inventario distingue a las personas consideradas autorrealizadas, a las normales y a las que no se autorrealizan. Los resultados indican que las presiones sociales o de conformidad influyen menos en las primeras. Además, estas personas autorrealizadas dan la impresión de vivir el presente, sin que ello les

impida relacionar los sucesos pasados o futuros con el presente. Un aspecto de esta **competencia del tiempo**, como lo llama Shostrom, consiste en que sus aspiraciones están ligadas a las metas del presente. (Petri y Govern, 2006, p. 352).

La motivación para la competencia la estudió primeramente White (1959) como la necesidad de dominar el ambiente plenamente. En su opinión la motivación de efectancia aparece cuando todos los otros motivos se encuentran satisfechos. (Petri y Govern, 2006, p. 354).

Robert White (1959) defendió en forma muy convincente el concepto de motivación para la competencia. La definió como la capacidad de interactuar eficazmente con el ambiente. En una revisión de las teorías de gran aceptación en 1959, demostró que varias líneas de investigación de la conducta animal, el psicoanálisis y campos conexos de la psicología indicaban un motivo que activa la búsqueda de competencia. Esta **motivación de efectancia**, nombre que le dio, se manifiesta con toda claridad en la conducta de los niños pequeños... En la perspectiva de White la conducta lúdica de los niños es algo serio: proviene del deseo de dominar el ambiente plenamente. (Petri y Govern, 2006, p. 354).

Ya en el adulto, la efectancia consiste en la búsqueda de la excelencia intelectual y es muy importante cuando todas las otras necesidades están superadas. El individuo es energizado, así, por la competencia a la excelencia intelectual. (Petri y Govern, 2006, p. 354).

...En el adulto la conducta de competencia se vuelve muy diferenciada; hasta podemos considerar que la conducta de logro...se energiza con la motivación de efectancia, y en este caso el aspecto de control consiste en alcanzar la excelencia intelectual. (Petri y Govern, 2006, p. 354).

Cuando se tiene control del ambiente se busca producir cambios en ese ambiente y es lo que plantea otro de los teóricos que presentamos; deCharms (1968). (Petri y Govern, 2006, p. 354).

El concepto de control formulado por White ha sido ampliado por deCharms (1968), quien asegura que el motivo primario del ser humano es 'producir cambios en el entorno' (p. 269). En otras palabras, buscamos la **causalidad personal** (ser agentes causales en nuestro medio). (Petri y Govern, 2006, p. 354).

Este gran pensador planteaba que hay dos tipos de personas, los originadores y los peones, de acuerdo a si originan las acciones, o son dominados por fuerzas externas en su conducta. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

De acuerdo con deCharms podemos clasificar a los individuos en dos grupos: originadores y peones. Un **originador** está convencido de que controla la conducta a través de sus decisiones. Un **peón** cree que está controlada por fuerzas externas, ajenas a su control. Como cabría suponer, el originador tiene un gran sentido de causalidad personal que dirige gran parte de su conducta. El peón se siente impotente y su conducta refleja esa percepción de ausencia de control. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

Albert Bandura (2001) nos trae la teoría holística de la mediación humana donde la conducta del ser humano está moldeada por factores internos y por el entorno. Las cosas han de entenderse en su totalidad, no dividirse en sus componentes. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

Según Bandura, la **mediación humana** –o 'capacidad de ejercer control sobre la naturaleza y la calidad de vida'— constituye 'la esencia de la humanidad' (Bandura, 2001, p. 1). En esta perspectiva el hombre

es un organismo activo más que reactivo y su conducta está moldeada por factores internos, lo mismo que por el entorno. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

La mejor forma de lograr el conocimiento consiste en estudiar la interacción tan compleja entre conducta, cognición y factores ambientales, lo que Bandura llama causalidad recíproca. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

Bandura adopta la perspectiva holística de que las cosas han de entenderse en su totalidad, no dividirse en sus componentes. Por tanto, las conductas negativas (problemas de alimentación, alcoholismo y otros) y las positivas (actividad deportiva, desarrollo profesional, etc.) son resultado de factores ambientales, y son eventos internos cognoscitivos, afectivos y biológicos. No sólo eso: la planeación y la realización de esas conductas influyen después en el ambiente externo e interno. Bandura recomienda no abordar la causalidad recíproca desde una perspectiva reduccionista. Cuando se intenta interpretar una experiencia dividiéndola (por ejemplo, reduciéndola a una historia de razonamiento o a una actividad nerviosa), se pierde su esencia. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

La mediación humana posee cuatro características: intencionalidad, previsión, autorreactividad y autorreflexión. Cuando se intenta interpretar una experiencia dividiéndola, se pierde su esencia. (Petri y Govern, 2006, p. 355).

Según Bandura (2001), la mediación humana posee cuatro características, la primera de las cuales es la **intencionalidad**, o compromiso proactivo de llevar a cabo una acción futura...La intencionalidad no basta para maximizar las probabilidades de un buen resultado; hace falta la **previsión**. Es un plan de acción, o sea la anticipación de sucesos futuros y de consecuencias probables... no descansamos, aunque tengamos la intención y el plan de acción.

Aparece entonces la **autorreactividad**, es decir, la motivación y la autorregulación necesarias para mantener la decisión y evaluarla en relación con nuestras metas y criterios... La última característica básica de la teoría de Bandura es la **autorreflexión**, esto es, la capacidad de evaluar la eficacia con que ejercemos la capacidad de mediación humana. (Petri y Govern, 2006, pp. 355-356).

Bandura descubre tres modos diferentes de la mediación humana: personal, por poder y mediación colectiva. La decisión de realizar una conducta depende de factores ambientales y de factores internos. Cuando se ha decidido un curso de acción el entorno ayuda en la conducta final. (Petri y Govern, 2006, p. 357).

Bandura descubrió tres modos de la mediación humana. La **mediación personal** abarca las cuatro características que acabamos de explicar y ve la mediación desde el punto de vista individual. Cuando se aprovecha la especialidad de la gente, se recurre a la **mediación por poder**. El tercer modo es la **mediación colectiva**, es decir, la capacidad de los grupos de lograr más que el mismo número de individuos trabajando aislados, con tal que cooperen y estén convencidos de que pueden alcanzar su meta (Bandura, 2000). (Petri y Govern, 2006, pp. 356-357).

La última teoría analizada es la de Deci y Ryan (1980, 1985, 2000) quienes propusieron tres necesidades básicas comunes: competencia, afinidad y autonomía. Estas necesidades psicológicas eran innatas como las necesidades fisiológicas y comunes a todos los seres humanos. "Por tratarse de necesidades innatas, las comparten los integrantes de cualquier cultura y ambiente" (Petri y Govern, 2006, p. 358).

Deci y Ryan propusieron una teoría de la motivación que postula tres necesidades básicas comunes a todos: competencia, afinidad y autonomía (Deci y Ryan, 1980, 1985, 2000). La **competencia** designa

la necesidad de controlar el ambiente y se asemeja al concepto de mediación de Bandura. La **afinidad** es la necesidad de pertenencia. La **autonomía** es la necesidad de integrar libremente las experiencias al sentido del yo (Deci y Ryan, 2000). En la teoría de autodeterminación de ambos investigadores las tres necesidades son psicológicas, pero son innatas más que aprendidas. (Petri y Govern, 2006, p. 358).

La no satisfacción de las necesidades básicas psicológicas disminuye la motivación. Lo cual es una situación contraria a lo sucedido con las necesidades fisiológicas, que al faltar su satisfacción la motivación aumenta.

¿Por qué el fracaso inicial de atender una necesidad fisiológica aumenta la motivación, mientras que el fracaso continuo en la atención de una necesidad psicológica produce el efecto contrario? Según Deci y Ryan, porque las necesidades fisiológicas como el hambre ocurren cuando sobreviene un déficit que es preciso subsanar. Y una vez subsanado, el organismo podrá descansar. Pero las necesidades psicológicas no son deficiencias, sino necesidades que nos impulsan a crecer. De ahí que el intento fallido pueda llevar a la inactividad o reducir la motivación del desarrollo personal. Aunque esto no nos coloca en un peligro físico inmediato, puede acarrear serias consecuencias psicológicas. Una es el desamparo aprendido... En cierto modo el desamparo aprendido y el control percibido son dos caras de la misma moneda: la ausencia de control desmotiva la conducta y el control percibido (real o no) motiva. (Petri y Govern, 2006, p. 358).

La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas media la motivación intrínseca. En el adulto tenemos una escala que va de la no motivación, la motivación extrínseca en distintos niveles y finalmente la motivación intrínseca, que es la más profunda y duradera. (Petri y Govern, 2006, pp. 359-361).

La motivación intrínseca es importante, ya que se relaciona con la salud y el funcionamiento psicológico general (Kasser y Ryan, 1996; Ryan y Deci, 2000). En la niñez los factores extrínsecos rigen la conducta en su mayor parte. ¿Cómo surge la motivación intrínseca? En opinión de Deci y Ryan (2000), es un proceso mediado por la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas que postula la teoría de la autodeterminación. En concreto la investigación revela que puede verse minada por las recompensas otorgadas al desempeño (Deci, Koestner y Ryan, 1999). Ello obedece a que las recompensas aminoran el sentido de autonomía del individuo. (Petri y Govern, 2006, p. 359).

La retroalimentación positiva ayuda a aumentar la motivación intrínseca, pero hay que actuar con sinceridad sin suprimir la autonomía. Hay que mantener la firmeza en la actitud positiva de evaluación, la honestidad al dar ese mensaje positivo, pero sin señalar que es “un deber hacerlo” sino dándole autonomía a la conducta que se presenta. (Petri y Govern, 2006, pp. 360-361).

La necesidad de competencia también favorece la motivación intrínseca, pues tendemos más a disfrutar las actividades si las dominamos. ¿Cómo se crea el sentido de competencia para que surja la motivación intrínseca? La teoría de la autodeterminación establece que la retroalimentación positiva es una técnica que en ciertas circunstancias puede aumentar el sentido de competencia y producir motivación intrínseca para una actividad (Vallerand y Reid, 1984). Pero no es suficiente. Entre otras cosas debe percibirse su sinceridad (Henderlong y Lepper, 2002), sin que elimine el sentido de autonomía (Deci y Ryan, 2000). (Petri y Govern, 2006, p. 359).

La afinidad también influye en la motivación intrínseca, especialmente cuando se favorece el sentido de unión con los demás. Es importante crearle al

estudiante un ambiente afectuoso, permitiendo actividades extracurriculares que potencien la participación y el sentido de pertenencia.

...la satisfacción de la necesidad de afinidad es un importante factor que facilita la motivación intrínseca (Ryan y La Guardia, 2000), aunque quizá no sea tan decisiva como la autonomía y la competencia (Deci y Ryan, 2000). La favorece también el sentido de unión con los demás, como cuando los padres y los profesores crean un ambiente afectuoso (Ryan, Stiller y Lynch, 1994). (Petri y Govern, 2006, p. 359).

El continuo de motivación presenta varias etapas que van desde la amotivación, que ocurre cuando la conducta no se da o se “finge”; luego viene la motivación extrínseca en la regulación externa, introyectada, identificada e integrada; y finalmente la motivación intrínseca que es la más profunda y duradera. (Petri y Govern, 2006, pp. 359-361).

Conforme a la teoría de la autodeterminación, a veces la conducta que antaño provenía de factores extrínsecos llega a tener una motivación intrínseca, con tal que los motivos externos se **internalicen**, es decir, se integren al sentido del yo. La internalización recorre varios niveles que se presentan a lo largo del continuo de motivación... (Petri y Govern, 2006, p. 359).

La definición de motivación que hace Palmero (2008) está fundamentada “en la importancia de los componentes implicados en el proceso. Se trata del mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo” (p. 24).

La motivación es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tienen que ver con el mantenimiento o la mejora de la vida de un organismo. El proceso se inicia con la presencia de algún estímulo o situación interna o externa, que desencadena en el individuo la necesidad o el deseo de llevar a cabo una conducta para conseguir

el objeto implicado en la situación; tras la evaluación y valoración pertinentes, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos, la dificultad y el valor de incentivo referidos al objetivo a conseguir, más el estado actual del organismo, el individuo decide llevar a cabo una conducta dirigida a la consecución de un determinado objetivo –aquel que considere más apropiado en ese momento--; la conducta motivada propiamente dicha consiste en las fases de aproximación y de ejecución –apetitiva y consumatoria--, y, tras su ejecución, el individuo llevará a cabo la verificación de la congruencia, la atribución de causas y la generalización. (Palmero, 2008, p. 24).

El factor meta como motivo externo al sujeto, juega un importante cambio a la interpretación anterior de la motivación, donde los motivos eran internos como la necesidad y el impulso. Los incentivos funcionarán como elementos mediadores entre la meta y la conducta. “Una meta es una representación mental de aquello que se quiere conseguir”. (Gómez y Martín, 2008, p. 208).

La importancia concedida al concepto de meta ha derivado en diversas aportaciones teóricas que enfatizan la importancia de la meta en el proceso motivacional del logro, en el que la conducta de logro por sí sola es insuficiente para comprenderlo (Urdu, 1977; Dweck, 1986; Zimmerman, Greenspan y Weinstein, 1994; Convington, 2000). En dichas teorías, de modo general, las metas son motivos que activan la puesta en marcha de conductas (Elliott y Dweck, 1988). Así, mientras en la concepción clásica el factor responsable de conducta motivada se halla en el propio sujeto (estado de necesidad, impulso), en la consideración de las metas como motivos, el factor determinante es externo al sujeto: la meta (Palmero, 2004). (Gómez y Martín, 2008, p. 208).

Se presentan ahora las metas de aprendizaje y las metas de resultado, las primeras tienen que ver con la competencia y se obtiene más persistencia ante

el fracaso que ante las metas de resultado que tienden a atribuirse (el fracaso) a una falta de habilidad. Aquí cabe señalar que cuando queremos aumentar la cantidad de trabajo de oficina, por ejemplo, el fracaso nos afecta más que cuando aumentamos nuestras tareas académicas porque estas dependen de nuestra competencia y nuestro esfuerzo y atribuimos el fracaso a la falta de empeño no a la falta de habilidad. También, las metas de aprendizaje se relacionan con un aumento de la motivación intrínseca, y las metas de resultado son características de la motivación extrínseca (Heyman y Dweck, 1992). (Gómez y Martín, 2008, p. 209).

Las metas de aprendizaje se relacionan con la mejora de la competencia del sujeto (conocimiento y/o habilidades); mientras que las metas de resultado pretenden la consecución de un buen rendimiento para superar a los demás y/o infravalorar la conducta de los otros. Además, cada tipo de meta tiene implicaciones diferenciales en el procesamiento de la información: las metas de aprendizaje favorecen un procesamiento profundo y estratégico de la información, y un aprendizaje significativo; por el contrario, las metas de resultado se asocian a un procesamiento menos elaborado o superficial de la información. Otra característica diferencial entre ambos tipos de metas es que las metas de rendimiento se asocian a una mayor vulnerabilidad ante una situación de fracaso, ya que se asume que éste obedece a una falta de habilidad; respecto a las metas de aprendizaje, estas buscan el desarrollo de la competencia, por lo que los fracasos y las dificultades son considerados como parte intrínseca del propio proceso de aprendizaje (proceso de autorregulación) y, como consecuencia, se produce una mayor persistencia ante dichas circunstancias. Por tanto, el éxito lo atribuyen al esfuerzo realizado, y el fracaso, a la falta del mismo (Dweck, 1986, 1999; Elliott y Dweck, 1988). (Gómez y Martín, 2008, p. 208).

El motivo de poder es muy conspicuo y determina que las personas elijan carreras que dirijan la conducta de las otras personas. También tienden a tomar más riesgos, la comunicación no verbal, el lenguaje agresivo, el uso de drogas y aumentar excesivamente la velocidad de los vehículos al manejar (McClelland, Davis, Kalin y Wanner, 1972). (Gómez y Martín, 2008, p. 212).

Las personas con alto motivo de poder suelen ocupar puestos de responsabilidad en organizaciones, tanto voluntarias, como en instituciones. Suelen elegir carreras y actividades como profesor, psicólogo, periodista, clérigo y diplomático, ya que permiten dirigir la conducta de la gente de acuerdo a un plan preconcebido, además de que les otorga poder para administrar las recompensas y castigos necesarios para influir en la conducta de los demás (Winter, 1973; Winter y Stewart, 1978). (Gómez y Martín, 2008, p. 212).

La motivación para la conducta de ayuda implicada en una acción prosocial tiene comportamientos diversos según la presencia o no de espectadores y otros factores. Las normas sociales influyen en el tipo de conducta que pondremos en práctica, en una situación de emergencia determinada. (Gómez y Martín, 2008, p. 214).

En términos restrictivos, la conducta de ayuda implicada en una acción prosocial no se hace extensible a cualquier tipo de conducta prosocial (altruismo, voluntariado, cooperación, etc.). En este sentido, la conducta de ayuda presenta una serie de características propias que la diferencia de otras modalidades de conducta prosocial como es el caso del altruismo (Chóliz, 2002). El altruismo implica una serie de acciones dirigidas a ayudar a otra u otras personas sin esperar obtener a cambio recompensa o beneficio alguno (ayuda desinteresada) ... (Gómez y Martín, 2008, p. 214).

En el voluntariado la ayuda se da a través de una organización y a pesar de que no se recibe un emolumento, se pueden obtener otros beneficios, pero deben mantener temporalmente sus acciones. Las recompensas del voluntariado son: la satisfacción psicológica de la necesidad de reconocimiento; la adquisición de experiencia; y establecer nuevas amistades. (Gómez y Martín, 2008, p. 215).

El voluntariado es un tipo de conducta prosocial que comparte las mismas características generales de la misma (la ausencia de recompensas materiales, el carácter voluntario y la implicación en una serie de acciones que benefician a otras personas), con la peculiaridad de que estas acciones de voluntariado se realizan en el marco de una organización, y deben mostrar un nivel de compromiso o mantener temporalmente sus acciones (Smith, 1999; ONU, 2001). Algunos autores la consideran como un tipo de ayuda planificada (Gómez, 2006). (Gómez y Martín, 2008, p. 215).

La conducta de ayuda se ve afectada por la presencia y número de espectadores al momento de tomar la decisión. Otros factores que inhiben la conducta de ayuda son: atribución de responsabilidad de la víctima; normas sociales; recompensas; presión de tiempo; el afecto (negativo o positivo); personalidad; efecto de similitud; y densidad de población. (Gómez y Martín, 2008, pp. 215-217).

Existe una relación inversa entre el número de observadores y la probabilidad de realizar una conducta de ayuda. Es decir, a mayor número de espectadores en una situación de emergencia disminuye la probabilidad de prestar ayuda a la persona que se encuentre en dificultades –situación de emergencia--; y, a la inversa un menor número de espectadores favorece la aparición de la conducta de ayuda, ya que aumenta el grado de la propia responsabilidad. Se conoce con el nombre de difusión de la responsabilidad, o efecto

espectador (Latané y Darley, 1970). Este fenómeno muestra que, ante una situación de emergencia, los espectadores analizan la situación y toman la decisión de ayudar o no... (Gómez y Martín, 2008, p. 215).

Las personas, animadas por el motivo de afiliación, buscan relaciones más cálidas y personales realizando una actividad social sostenida en el tiempo. Autores como Gifford (1981) indican que suelen unirse a más grupos sociales, al menos entre los estudiantes de escuelas superiores o universidades. (Gómez y Martín, 2008, p. 223).

Dado que las personas con un alto motivo de logro desean tener un patrón de relaciones cálidas y personales, se observa que tienen más encuentros amistosos diádicos, ya sean cara a cara o a distancia (teléfono, cartas...) (Boyatzis, 1972; McAdams y Constantian, 1983), y buscan activamente el contacto social con los demás, por ejemplo, realizando un mayor número de visitas a sus amigos (Lansing y Heyns, 1959), por lo que pasan menos tiempo solos (Constantian, 1982). (Gómez y Martín, 2008, p. 223).

La idea de que las metas y los objetivos afectan nuestra objetividad al hacer las observaciones científicas es una tendencia que se está evidenciando cada vez con mayor precisión. Los objetivos en forma clara están afectando nuestro razonamiento. (Marrero, Gámez y Díaz, 2008, p. 323).

Hoy en día existen evidencias importantes de que las personas están sesgadas hacia la extracción de conclusiones y hacia la búsqueda de evidencias que sugieran resultados positivos para sí mismos, provean soporte para sus opiniones preexistentes, y confirmen su estatus, éxito y bienestar (Kunda, 1990). Se trata de sesgos motivacionales frecuentemente vinculados con la tendencia humana a la confirmación, un rasgo de nuestra conducta bien establecido por la investigación psicológica (Nickerson, 1998). (Marrero et al., 2008, p. 323).

Existe una persistencia natural a nuestras creencias previas, lo cual ha sido evidenciado en la forma en que tendemos a leer o sintonizar los periódicos o canales que coinciden con nuestras opiniones. Puede explicarse mediante la motivación para la consistencia. (Marrero et al., 2008, p. 324).

Los psicólogos sociales han venido defendiendo la idea que la persistencia en las convicciones puede estar relacionada, además, con el motivo social de afiliación. Las personas tienden a asociarse con quien piensa parecido a ellos: se leen los periódicos o se oyen los canales de radio y televisión con los que uno tiende a estar de acuerdo. El hecho de obtener un importante soporte para nuestras creencias y opiniones sería la consecuencia natural de asociarse con personas con las que se tiene mucho en común. (Marrero et al., 2008, p. 325).

Tenemos una tendencia a confirmar lo que nos suena agradable y a descartar lo que nos parece desagradable. Las personas tienden a exhibir un grado de confianza en sus juicios por encima de la evidencia real. (Marrero et al., 2008, p. 325).

Hoy sabemos que las personas evalúan de manera bien distinta hipótesis y proposiciones, en función de su naturaleza agradable o amenazante. A este respecto, Gilovich (1991) ha caracterizado una manera mediante la que el razonamiento motivado afecta a nuestras decisiones y juicios, en términos de los diferentes estándares que las personas emplean típicamente para evaluar proposiciones que desean que sean verdaderas, o que desean que sean falsas. Si se trata de una proposición agradable, tienden a preguntarse: ¿Puedo yo creerme eso? Si la proposición es desagradable o amenazante, tienden a preguntarse: ¿Debo yo creérmelo? (Marrero et al., 2008, p. 326).

El razonamiento de los seres humanos tiene un carácter eminentemente práctico y social, priorizando la supervivencia a la búsqueda de lo verdadero (falso). Se buscan potenciales recompensas y la evitación de errores costosos (Friedrich, 1993). (Marrero et al., 2008, p. 328).

... hay que tener en cuenta que la meta de evitar errores desastrosos es más eficaz para la supervivencia que la determinación de lo verdadero. Rehusar comer setas que uno sospecha son venenosas no es irracional. Se trata de una decisión destinada a la preservación del individuo, y no a arrojar luz sobre lo fundamentado de la sospecha. Entonces, podemos concluir que las decisiones o las conclusiones que se extraen en muchas situaciones de la vida real están motivadas por el deseo de satisfacer metas prácticas, o de evitar ciertos tipos de error, antes que por el objetivo de determinar la verdad o la falsedad de las hipótesis. (Marrero et al., 2008, p. 328).

Cuando las personas se sienten autónomas se sienten más responsables de su conducta, que cuando se sienten controlados por las reglas o las personas y se encuentran diferencias en los resultados. Por el contrario, cuando hay una percepción de obligación entre aquellos “que actúan de forma reactiva, pasiva y con muy poca responsabilidad, con respecto a sus metas”. (Marrero et al., 2008, p. 330).

En la mayor parte de las investigaciones que abordan la necesidad de autonomía se utilizan dos métodos. En uno, los investigadores, en primer lugar, administran un cuestionario para medir las diferencias individuales en la motivación autónoma frente a la controlada, a la hora de realizar una determinada tarea. Por ejemplo, en un estudio con alumnos de instituto (Ryan y Grolnick, 1996) se preguntaban cosas como “¿por qué haces la tarea?”, y los alumnos podían elegir entre varias opciones, como “porque hacer la tarea es algo interesante e importante” (algo que yo quiero hacer) o “porque es una obligación” o

“para que mis padres estén orgullosos” (algo que otros quieren que haga). A continuación, se registraban las conductas y respuestas de las personas (por ejemplo, rendimiento, creatividad, tono emocional, etc.). El resultado consistente es que el tipo de motivación previa (es decir, cuánto de motivación autónoma tenía la persona) predice el tipo de interacción persona-tarea. Es decir, las personas que se sienten autónomas eligen tareas donde tienen que responder por lo que hacen y aceptan las responsabilidades, lo que no ocurre con quienes se sienten controlados por las normas, sus profesores o sus padres. (Marrero et al., 2008, p. 330).

La necesidad de autonomía es como la musa que tiene el artista para seguir adelante en su creación, cuando el ser humano se siente controlado disminuye su creatividad y rendimiento. Al sentirse controlado la musa se va y el trabajo se vuelve rutinario y aburrido.

En el segundo tipo de metodología, los investigadores comienzan con una tarea experimental en la que se manipula el entorno, de modo que resulte promotor de autonomía en unos casos y controlador en otros. A continuación, se mide el tipo de motivación de las personas bajo esas condiciones. El resultado que se repite de forma consistente es que los participantes se benefician cuando tienen un contexto que apoya la autonomía, y experimentan emociones de tristeza y ansiedad cuando el ambiente es controlador (Amabile, 1985; Miserandino, 1996; Vallerand, Fortier y Guay, 1997). (Marrero et al., 2008, p. 330).

Las personas se implican adecuadamente en las tareas en que se consideran competentes para desempeñarse adecuadamente por lo que están motivadas por la necesidad de competencia. La retroalimentación positiva en todas sus formas es fundamental para la satisfacción de esta necesidad.

... el concepto clave para conseguir satisfacer la necesidad de competencia es la retroalimentación positiva (Reeve y Deci, 1996). Ésta puede provenir de tres fuentes: de la propia tarea que se esté realizando, por ejemplo, cuando arreglamos un problema en el ordenador y comprobamos que todo funciona correctamente; de la comparación de nuestro rendimiento actual con el rendimiento pasado; y de la evaluación que hacen los otros de nuestro rendimiento (Boggiano y Ruble, 1979). En ese sentido, la percepción de un progreso en nuestro rendimiento, cuando los otros (padres, profesores, amigos, etc.) nos animan y estimulan a seguir en nuestras actividades, es ya un importante signo de competencia (Shunk y Hanson, 1989). (Marrero et al., 2008, p. 331).

La necesidad de vinculación completa la trilogía de Deci y Ryan (1995); esta necesidad psicológica e innata se refiere a las relaciones interpersonales del ser. Todos funcionamos mejor cuando tenemos vínculos interpersonales y emocionales positivos. (Marrero et al., 2008, p. 331).

...la tercera necesidad psicológica básica es la vinculación: el deseo de establecer lazos emocionales cercanos con otras personas... Las personas demuestran funcionar mejor, ser más resistentes al estrés, y soportar mejor las dificultades cuando poseen vínculos interpersonales y emocionales positivos frente a cuando no poseen dichos vínculos (Cohen, Sherrod y Clark, 1986; Ryan, Stiller y Lynch, 1994; Windle, 1992). Para Deci y Ryan (1995), lo que mejor satisface la vinculación es que el otro (sea éste un individuo o un grupo) muestre que está interesado o le parezca importante nuestro auténtico "self", aquello que nos define como seres individuales y singulares. Como contrapunto, las relaciones que no implican cuidados, aceptación y preferencia, no satisfacen la necesidad de vincularse. (Marrero et al., 2008, p. 331).

Las tres necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y vinculación tienen una característica en común que es la existencia de “los otros”. (Marrero et al., 2008, p. 332).

2.1.7. Síntesis del capítulo.

Primeramente, se discutieron las medidas de la satisfacción y el compromiso, con el cuestionario de satisfacción laboral y su sustento teórico, el cuestionario de compromiso organizacional como la otra variable dependiente, las variables independientes y su relación con la satisfacción y el compromiso, las hipótesis de trabajo que suman 19. Luego se presenta la cultura institucional y la mejora para la calidad, los resultados del CCUC, y, finalmente, las teorías de la motivación en psicología. Se busca tener una idea de las causas que nos orientan en la realización del TFM.

3. Metodología de la investigación.

Es un diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Estos diseños tienen el propósito de describir “relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”. (p. 157). Las variables (dependientes) son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

3.1. La encuesta de investigación.

La encuesta se basa principalmente en el método cuantitativo, pero la llamamos mixta porque se deja abierta la última pregunta para que el funcionario exponga su opinión sobre la mejora que se requiere (Hernández et al., 2014, p. 534).

... las encuestas, las cuales pueden ser definidas ‘como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población’. (Grande y Abascar, 2005, p. 14). (González, 2012, p. 179).

Esta técnica es más efectiva que la entrevista y el estudio de casos, en algunos aspectos, para obtener la opinión del personal. Las encuestas fueron validadas por tres expertos seleccionados por oportunidad antes de ser aplicadas (Cuadro No. 2).

Cuadro No. 2. Profesionales que validaron la encuesta.

Profesional	Cargo	Aporte
Doctor Walter Serrano	Director de Planificación y Metodólogo	Las indicaciones más sencillas y resumidas. Contextualización de los datos generales y a la orientación ideológica institucional.
Magíster. Elvis Hernández	Planificador Educativo, Especialista en didáctica	Dedicación del tiempo de acuerdo con la realidad y normativa de la UDELAS. Ampliación de las opciones de los departamentos, de acuerdo con lo que tiene el Decanato de Vida Estudiantil.
Magistra. Magaly Tejeira	Directora de Investigación y Metodóloga	Adecuar los rangos salariales ajustados a la realidad de la UDELAS. Agregar una pregunta abierta.

Fuente: Elaboración propia del DVE.

La encuesta presenta las ventajas siguientes según González (2012): Las encuestas “presentan una serie de ventajas frente a otras técnicas de obtención de la información” (p.179):

- Estandarización: se hacen las mismas preguntas a todos los miembros de la muestra.
- Facilidad de administración: El texto no tiene que ser explicado ni interpretado por personas ajenas a la muestra.
- Simplificación del tratamiento de datos: poseen números y códigos que facilitan el tratamiento con programas informáticos.
- Posibilidad de hacer estudios parciales: es posible hacer estudios imponiendo condiciones de acuerdo con las características de las personas.

Pero presentan el inconveniente que no precisa detalladamente las opiniones del funcionario y las causas más influyentes, las cuales sí se podrían obtener con una entrevista (González, 2012, p. 178) o en un estudio de caso (Hernández et al., 2014, p. 469).

3.1.1. La muestra.

En el caso del Decanato de Vida Estudiantil, por tener una población total tan pequeña (67) se utilizó como muestra a todos los empleados “...Los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos.” (Hernández et al., 2014, p. 172). Aunque algunos se abstuvieron en algunas de las preguntas, la gran mayoría respondió todo el cuestionario.

3. 3. Síntesis del capítulo.

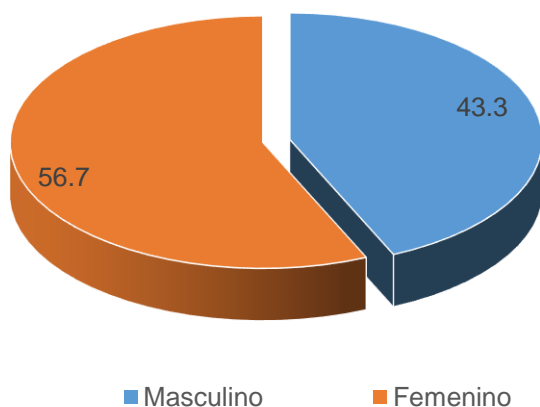
Se ha realizado un censo a todo el personal del DVE de la UDELAS con una encuesta mixta con preguntas cerradas y una abierta, para que el funcionario emitiera su opinión sobre cómo mejorar su lugar de trabajo. Se realizó en el mes de marzo de 2018 y se analizaron los resultados con el Paquete Estadístico de Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés). Finalmente se presenta el Cronograma de trabajo.

4. Resultados.

Presentamos los cuadros y las gráficas que muestran las frecuencias obtenidas en las encuestas para que se tenga una idea del perfil y las opiniones del personal del DVE. En primera instancia, se muestran los datos sociodemográficos y laborales de los colaboradores y finalmente las respuestas a los cuestionarios de satisfacción laboral y compromiso organizacional, que se expresan por sí solos. También se incluyen las medias de satisfacción (4,01) y compromiso (4,11) para que se tenga una idea general de los resultados cuantitativos y el resultado de la pregunta cualitativa. En el Anexo No. 8.4 se incluyen los cuadros de la aplicación del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) para la obtención de la Correlación de Pearson.

4.1. Datos socio demográficos y otros datos de la encuesta en general.

4.1.1. Género.



Gráfica No. 1. Género. Fuente: Encuesta DVE 2018.

La mayoría importante (56,7%) es del género femenino, pero el 43,3% representa al género masculino.

4.1.2. Estado civil.

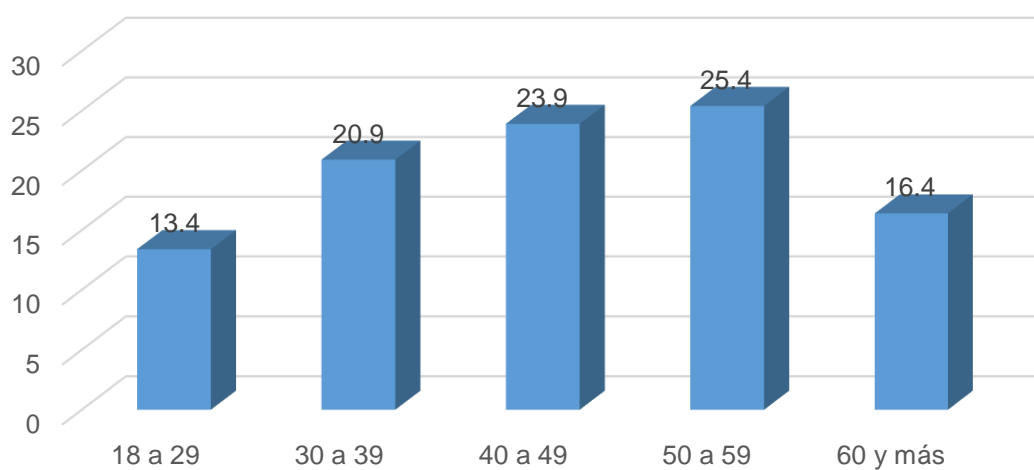
Cuadro No. 4. Estado civil.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	14	20,9
Casado/a	36	53,7
Divorciado/a	4	6,0
Viudo/a	1	1,5
Unido/a	11	16,4
No respondió	1	1,5
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El 70,1% está casado o unido, lo cual es una cifra muy importante, sin embargo, el 28,4% está soltero o en las otras categorías y esto es significativo a la hora de evaluar las encuestas.

4.1.3. Edad.



Gráfica No. 2. Edad. Fuente: Encuesta DVE 2018.

El 65,7% es de 40 o más años, por lo que tienen un grado de madurez importante; sin embargo, el 34,3% tiene 39 años o menos la cual es una cifra significativa de juventud.

4.1.4. Número de hijos.

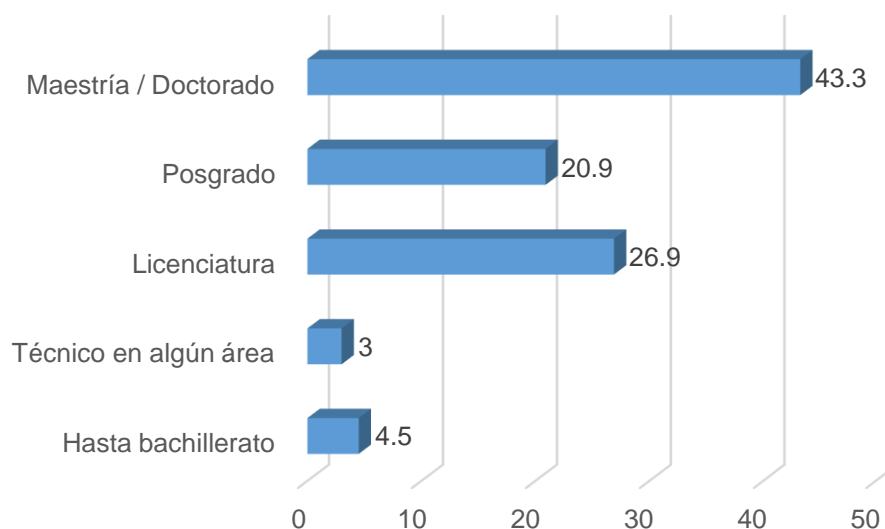
Cuadro No. 5. Número de hijos.

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	2	3
1 a 2	29	43,3
3 a 4	16	23,9
4 a 5	5	7,5
No respondió	15	22,4
Total	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

De los que respondieron a la pregunta (77,6%) solo un 3% no tiene hijos por lo que una mayoría importante tiene compromisos familiares con sus hijos.

4.1.5. Nivel de estudio.



Gráfica No. 3. Nivel educativo. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El 91,1% tiene grado de licenciatura o más y 64,2 tienen al menos posgrado; tan solo un 7,5% está por debajo del grado de licenciatura. Estas son cifras que indican que se interesan en la capacitación.

4.1.6. Dependencia de la retribución de la UDELAS.

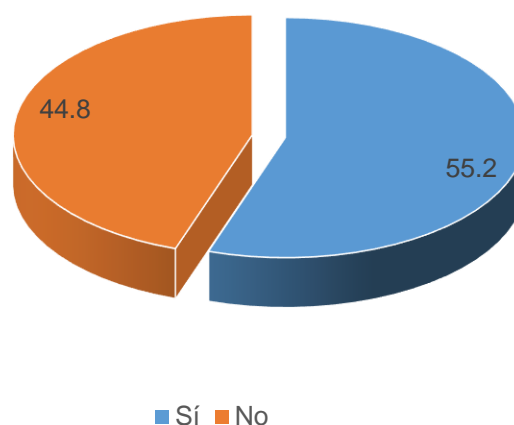
Cuadro No. 6. Dependencia de la retribución de la UDELAS.

Dependencia familiar	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un 40%	13	19,4
Entre 40 % y un 75%	26	38,8
Más de un 75%	25	37,3
No respondió	3	4,5
Total	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El 76,1% tiene un nivel de 40% o más de dependencia familiar de la retribución de la UDELAS, pero un significativo 19,4% tiene una dependencia menor al 40% lo cual es una cifra significativa para la encuesta.

4.1.7. Ausentismo laboral.



Gráfica No. 4. Ausentismo laboral. Fuente: Encuesta DVE, 2018

Aquí cabe mencionar que, aunque el ausentismo se presenta mayor que la asistencia laboral, la tendencia general es a no ausentarse al trabajo pues hay un alto porcentaje (44.8) que en el último año (2017) no se ausentó por ningún motivo, ni de enfermedad (tienen derecho a 18 días de permiso al año y no lo utilizaron).

4.1.8. ¿Has trabajado anteriormente en otra universidad?

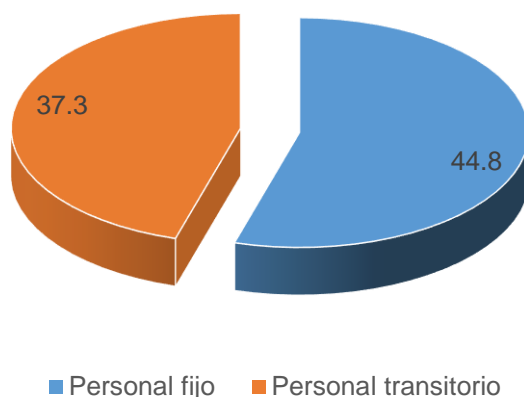
Cuadro No. 7. ¿Has trabajado en otra universidad?

¿Has trabajado anteriormente en otra Universidad?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	20,9
No	53	79,1
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018

Un porcentaje mayoritario (79,1%) solo ha trabajado en la UDELAS y una minoría de 20,9% si ha trabajado en otra universidad anteriormente; esta es, sin embargo, una cifra significativa para evaluar la encuesta.

4.1.9. Tipo de trabajo.



Gráfica No. 5. Tipo de trabajo. Fuente: Encuesta DVE, 2018

Aquí hay que señalar que un 17,9% no respondió al ítem, el personal transitorio, aunque es una minoría de 37,3%, es una cifra importante para el análisis de los resultados de la encuesta.

4.1.10. Antigüedad en la UDELAS.

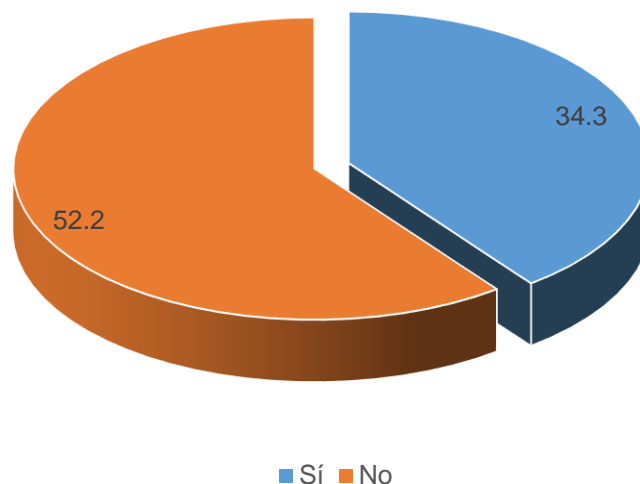
Cuadro No. 8. Antigüedad en la UDELAS.

Años de antigüedad en esta Universidad	Frecuencia	Porcentaje
Uno a tres años	12	17,9
Cuatro a seis	10	14,9
Siete a nueve	13	19,4
Diez a doce	12	17,9
Trece a quince	7	10,4
Dieciséis y más	8	11,9
No respondió	5	7,5
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El 40,2% tiene 10 o más años de trabajar en la UDELAS y solo el 17,9 % tiene de uno a tres años, sin embargo, esta última es una cifra significativa para el análisis de la encuesta.

4.1.11. ¿Tiene bajo su supervisión personal de algún departamento?



Gráfica No. 6. ¿Tiene bajo su supervisión personal de algún departamento?

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Puede observarse que hay un porcentaje importante (34%) que es supervisor de algún personal. Esto puede ser considerado muy importante en los resultados de la evaluación de la encuesta en su conjunto, pues este personal tiende a evaluar mejor el desempeño de la Universidad y a estar más satisfechos y comprometidos.

4.1.12. ¿Cuál es su horario habitual de trabajo?

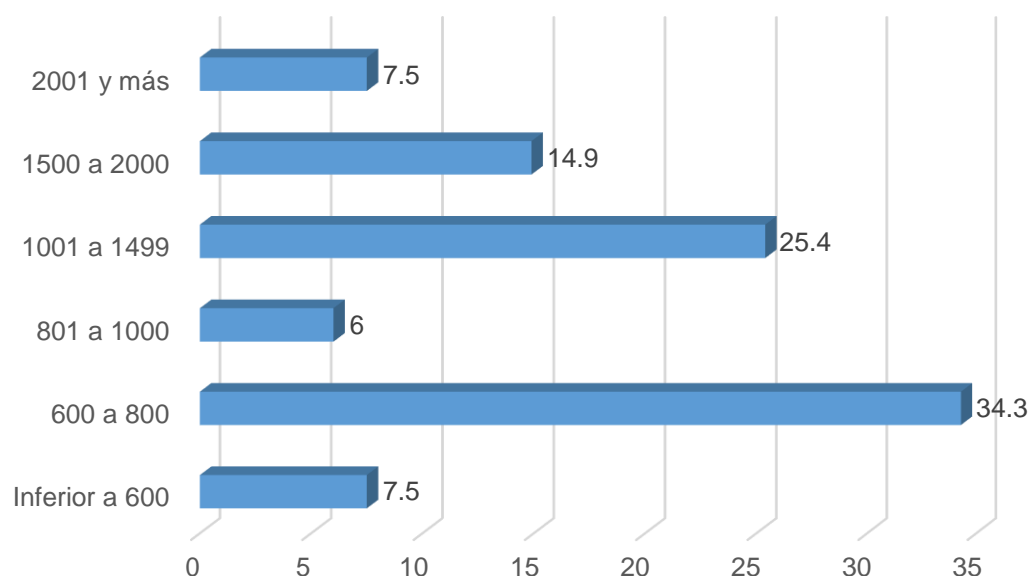
Cuadro No. 9. Horario habitual de trabajo.

¿Cuál es su horario habitual de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	11	16,4
Tarde	12	17,9
Noche	5	7,5
Turno rotativo	3	4,5
Mañana y tarde	29	43,3
Mañana, tarde y noche	2	3
Tarde y noche	1	1,5
Mañana y noche	1	1,5
No respondió	3	4,5
Total	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018

El 93,6% trabaja en el turno vespertino, matutino o mañana y tarde y sólo un 15% tiene otros horarios, pero esta es una cifra significativa que debe ser analizada en la encuesta.

4.1.13. Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario mensual.



Gráfica No. 7. Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario mensual. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El problema del salario está en el hecho de que se compara con el salario devengado en otras instituciones de enseñanza superior que tienen mejor presupuesto para el componente de retribución. Este fenómeno se refleja en los resultados de satisfacción laboral principalmente.

4.1.14. Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad.

Cuadro No. 10. Principal motivo de mi actividad.

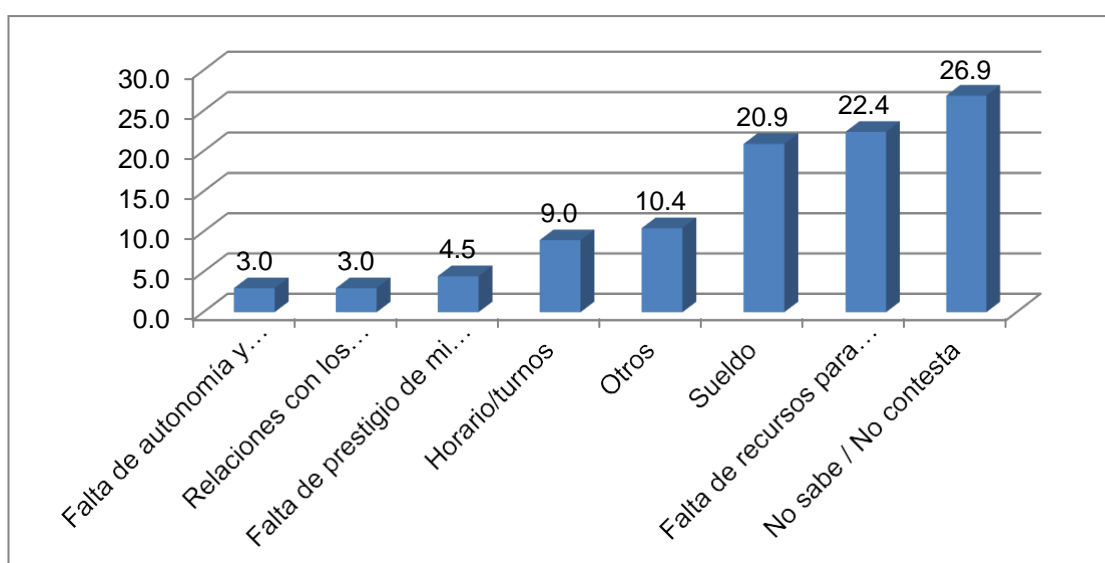
Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad	Frecuencia	Porcentaje
Me gusta lo que hago / seguridad del empleo	1	1,5

Me gusta lo que hago/ No he encontrado un trabajo mejor/autonomía profesional/prestigio de la Universidad	1	1,5
Autonomía profesional	2	3,0
Me gusta lo que hago/ autonomía profesional	3	4,5
Prestigio de la Universidad	4	6,0
Me gusta lo que hago, autonomía profesional y prestigio de la Universidad	4	6,0
Me gusta lo que hago / Prestigio de la Universidad	6	9,0
Me gusta lo que hago	46	68,7
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

En un 91,2 % el personal menciona que le gusta lo que hace, lo cual es un indicador muy importante para sentirse bien (satisfecho) con el empleo, con la Universidad y comprometerse institucionalmente. También en un 21% se menciona el prestigio de la universidad lo cual es importante, tanto para la satisfacción, como para el compromiso.

4.1.15. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes en su puesto de trabajo? Primero en importancia.



Gráfica No. 8. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes en su puesto de trabajo? Primero en importancia. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Se mencionan la falta de recursos para hacer mejor mi trabajo como el inconveniente más votado con 22,4% y el salario mensual como el segundo con 20,9%. Sin embargo, se observa que un 26,9% no contestó, por lo que se infiere que no quisieron mencionar inconvenientes (aunque los haya). También se mencionan los horarios y turnos con un 9,0%.

4.1.16. ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes en su puesto de trabajo? Segundo en importancia.

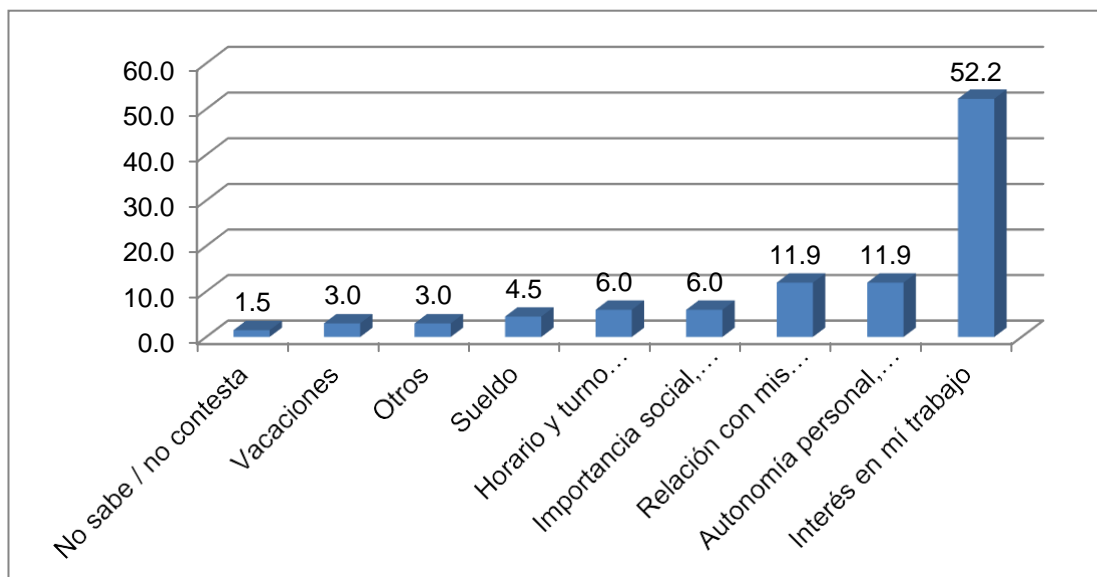
Cuadro No. 11. Inconvenientes. Segundo en importancia.

¿Cuáles son los principales inconvenientes de su puesto de trabajo? Segundo en importancia	Frecuencia	Porcentaje
Otros	1	1,5
Falta de interés de mí tarea, rutina	1	1,5
Falta de autonomía y libertad para trabajar	3	4,5
Falta de prestigio de mi actividad	3	4,5
Horario/turnos	4	6,0
Falta de recursos para hacer mejor mí trabajo	16	23,9
No sabe / No contesta	39	58,2
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El segundo inconveniente en importancia demuestra que es muy significativa la falta de recursos (23,9%) para hacer su trabajo, aquí se abstuvieron de contestar un 58,2% de los encuestados. Los horarios y turnos reciben la segunda mención con un 6,0%.

4.1.17. ¿Cuáles son los dos aspectos positivos en su puesto de trabajo?
Primero en importancia.



Gráfica No. 9. ¿Cuáles son los dos aspectos positivos en su puesto de trabajo?
Primero en importancia. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Se observa un marcado interés en mi trabajo con 52,2%; le sigue la autonomía personal y libertad para realizar su trabajo con 11,9% en igual situación que relación con mis compañeros con 11,9%. Estas son características muy saludables para la satisfacción laboral y el compromiso.

4.1.18. ¿Cuáles son los dos aspectos positivos en su puesto de trabajo?
Segundo en importancia.

Cuadro No. 12. Aspectos positivos. Segundo en importancia.

¿Cuáles son los dos aspectos positivos de su puesto de trabajo? Segundo en importancia	Frecuencia	Porcentaje
Sueldo	2	3,0
Interés en mí trabajo	3	4,5
Relación con los supervisores	4	6,0
Relación con mis compañeros	9	13,4

Autonomía personal, libertad para trabajar	10	14,9
No sabe / no contesta	10	14,9
Importancia social, prestigio para mí profesión	14	20,9
Horario y turno compatible con otra actividad	15	22,4
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí se observa que el horario y turno es compatible con otra actividad, esto fue lo más votado con 22,4%; seguido de importancia social, prestigio de mi profesión con 20,9%, y relaciones con mis compañeros con 13,4%. Esta situación es muy sana para la satisfacción y el compromiso.

4.1.19. Media de Satisfacción Laboral.

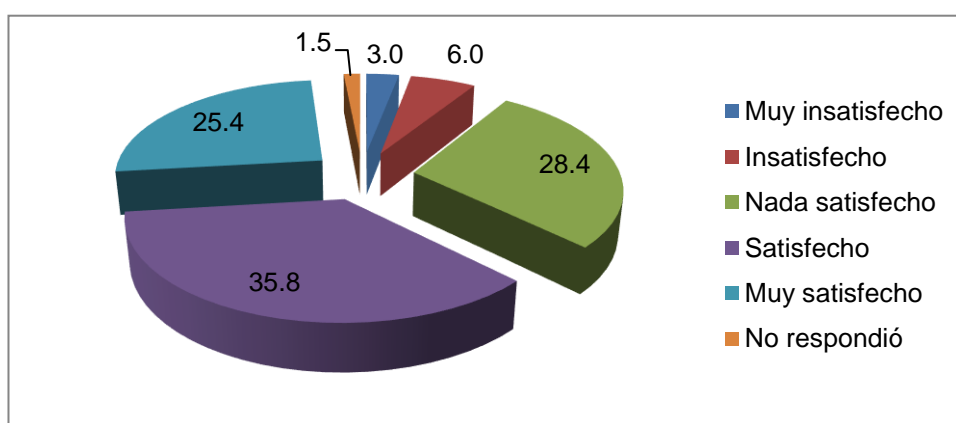
Cuadro No. 13. Media de Satisfacción Laboral.

Resultados generales. Nivel de satisfacción.	Media
Remuneración económica que recibe.	3,76
Relaciones con sus compañeros	4,52
Relaciones con sus supervisores	4,20
Condiciones, materiales de trabajo	3,34
Autonomía /libertad para hacer su trabajo	4,08
Reconocimiento por el trabajo bien realizado	3,91
Su actividad en sí	4,32
Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	4,18
Prestigio o reconocimiento social de su profesión	4,11
Posibilidades de ascenso	3,78
Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	3,91
Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	4,29
Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	3,71
Forma de organización /dirección de la Universidad	3,97
Media total	4,01

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Es muy interesante el resultado de las medias de las 14 preguntas del cuestionario de Satisfacción Laboral, las medias que marcaron más bajas que la media total fueron: Condiciones materiales de trabajo (3,34) en la escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho; asistencia en salud para los empleados (3,71); remuneración económica (3,76); posibilidades de ascenso (3,78); formación y cursos recibidos (3,91); reconocimiento por el trabajo bien realizado (3,91); y forma de organización, dirección de la universidad (3,97). Las demás preguntas están por encima de la media total que es 4,01 ó sea en el área de satisfecho o muy satisfecho.

4.1. 20. Remuneración económica.



Gráfica No. 10. Retribución económica que recibe. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

A pesar de estar pasando problemas en la retribución, por ser una de las medias más bajas de la Satisfacción Laboral, se observa un porcentaje alto de 61,2% satisfecho o muy satisfecho con la retribución. Sin embargo, el 37,4 no está satisfecho con la retribución lo cual es una cifra significativa.

4.1.21. Relaciones con sus compañeros.

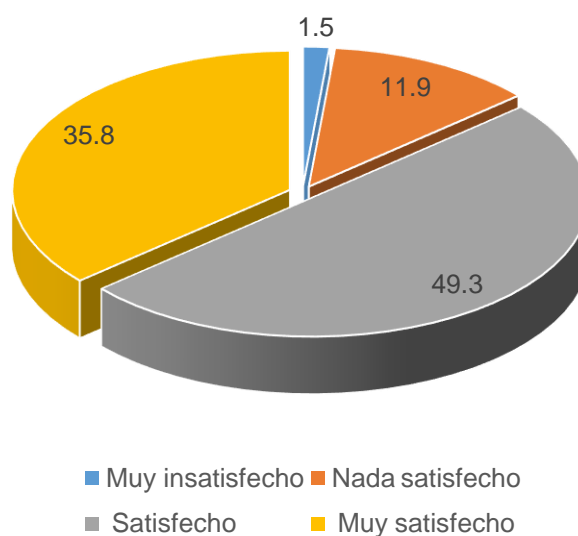
Cuadro No. 14. Relaciones con sus compañeros.

2. Relaciones con sus compañeros	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfecho	4	6,0
Satisfecho	24	35,8
Muy satisfecho	38	56,7
No respondió	1	1,5
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

El 92,5% está satisfecho o muy satisfecho con las relaciones con sus compañeros, lo cual es muy saludable para la evaluación de otros ítems del cuestionario de satisfacción.

4.1.22. Relaciones con sus supervisores.



Gráfica No. 11. Relaciones con sus supervisores. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Las relaciones con los supervisores son relevantes a la hora de evaluar la satisfacción laboral, porque representan a la Institución, se observa que el

85,1% se encuentra satisfecho o muy satisfecho. Este punto repercute en las otras evaluaciones de satisfacción. Sin embargo, un 13,4% no se encuentra satisfecho, lo cual es significativo, al evaluar la encuesta.

4.1.26. Condiciones materiales de trabajo.

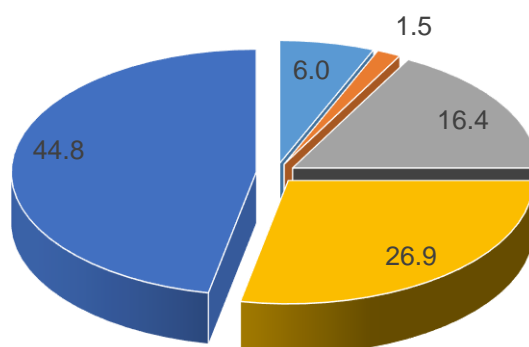
Cuadro No. 15. Condiciones materiales de trabajo.

4. Condiciones, materiales de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	5	7,5
Insatisfecho	8	11,9
Nada satisfecho	23	34,3
Satisfecho	18	26,9
Muy satisfecho	11	16,4
No respondió	2	3,0
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Esta fue la pregunta que obtuvo la evaluación más baja como se dice más arriba la media fue de 3,34. Se observa que el 53,7% no se encuentra satisfecho, lo cual representa una mayoría sustantiva. Por ello fue considerada en la propuesta del TFM.

4.1.24. Autonomía, libertad para hacer su trabajo.



■ Muy insatisfecho ■ Insatisfecho ■ Nada satisfecho ■ Satisfecho ■ Muy satisfecho

Gráfica No. 12. Autonomía, libertad para hacer su trabajo. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque el 71,7% se encuentra satisfecho o muy satisfecho con la autonomía, la cual es una mayoría importante; el 23,9% se encuentra no satisfecho, la cual es una cifra significativa que tomar en cuenta a la hora de evaluar la encuesta.

4.1.25. Reconocimiento por el trabajo bien realizado.

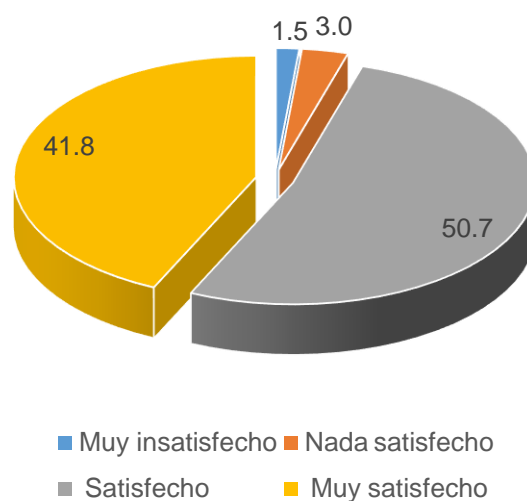
Cuadro No. 16. Reconocimiento por el trabajo bien realizado.

6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	3	4,5
Insatisfecho	2	3,0
Nada satisfecho	12	17,9
Satisfecho	29	43,3
Muy satisfecho	19	28,4
No respondió	2	3,0
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí se observa que, aunque el 71,7% está satisfecho con el reconocimiento, el 25,4% no está satisfecho, la cual es una cifra significativa que debe ser considerada en los resultados del cuestionario.

4.1.26. Su actividad en sí.



Gráfica No. 13. Su actividad en sí. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Se observa que el 92,5% está satisfecho o muy satisfecho con su actividad en y sólo el 4,5% del personal no está satisfecho con la actividad, lo cual indica que puede ser rotado a alguna actividad que le favorezca.

4.1.27. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo.

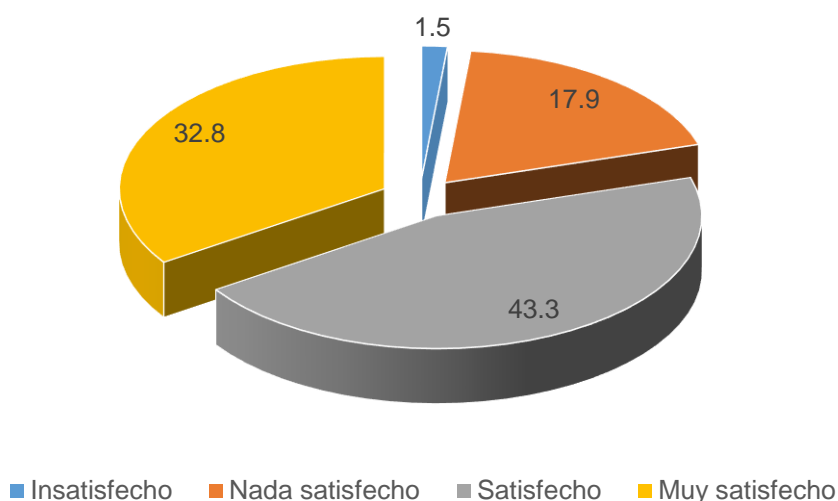
Cuadro No. 17. Posibilidades de desarrollo.

8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	1	1,5
Nada satisfecho	8	11,9
Satisfecho	34	50,7
Muy satisfecho	23	34,3
No respondió	1	1,5
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Se observa que, aunque el 85% está satisfecho, el 13,4% se encuentra no satisfecho con las posibilidades de desarrollo personal en el trabajo, lo cual es una cifra significativa, para la evaluación de la encuesta.

4.1.28. Prestigio o reconocimiento social de su profesión.



Gráfica No. 14. Prestigio o reconocimiento social de su profesión. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque el 76,1% está satisfecho, siendo una mayoría importante; el 19,4% del personal no está satisfecho con el prestigio o reconocimiento de su profesión, la cual es una cifra significativa que considerar en la evaluación de la encuesta.

4.1.29. Posibilidades de ascenso.

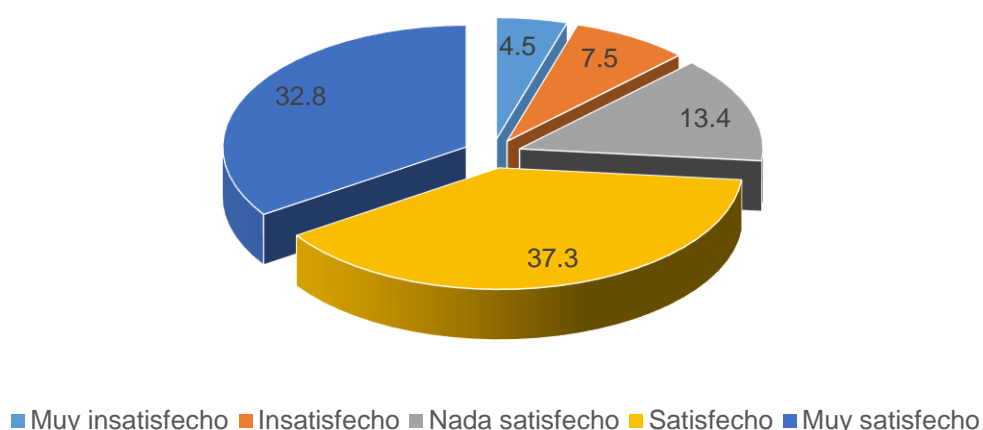
Cuadro No. 18. Posibilidades de ascenso.

10. Posibilidades de ascenso	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	1	1,5
Insatisfecho	4	6,0
Nada satisfecho	19	28,4
Satisfecho	23	34,3
Muy satisfecho	16	23,9
No respondió	4	6,0
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Se observa que a pesar de que el 58,2% se encuentra satisfecho con sus posibilidades de ascenso, un 35,9% no se encuentra satisfecho, la cual es una cifra significativa y demuestra preocupación de los colaboradores en este sentido.

4.1.30. Formación y/o cursos recibidos en la universidad.



Gráfica No. 15. Formación y/o cursos recibidos en la universidad. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí, a pesar de que una mayoría importante de 70,1% está satisfecha con la formación, un 25,4% no se encuentra satisfecho, lo cual es una cifra significativa a la hora de evaluar la encuesta. Recuérdese que la media en este apartado fue de 3,91, o sea por debajo de la media total (4,01).

4.1.31. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad.

Cuadro No. 19. Utilidad de su labor.

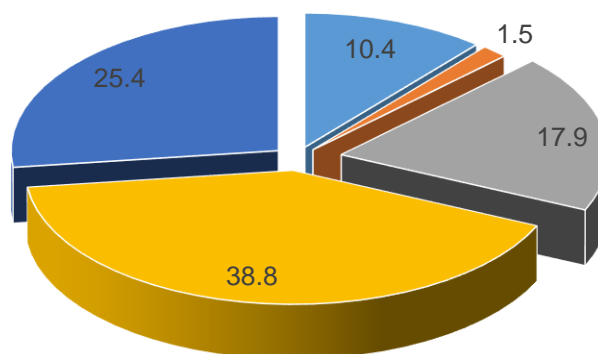
12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	3,0
Nada satisfecho	5	7,5
Satisfecho	30	44,8
Muy satisfecho	28	41,8

No respondió	2	3,0
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Se observa que aunque el 86,6% está satisfecho, el 10,5% del personal no está satisfecho con la utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la universidad, la cual es una cifra significativa a ser considerada al evaluar la encuesta.

4.1.32. Asistencia en salud para los empleados de la universidad.



■ Muy insatisfecho ■ Insatisfecho ■ Nada satisfecho ■ Satisfecho ■ Muy satisfecho

Gráfica No. 16. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad.

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

A pesar de que una mayoría importante de 64,2% está satisfecha, hay una no satisfacción de 29,8%, la cual es una cifra significativa y debe considerarse al evaluar la encuesta.

4.1.33. Forma de organización, dirección de la universidad.

Cuadro No. 20. Forma de organización, dirección.

14. Forma de organización /dirección de la Universidad	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	1	1,5

Insatisfecho	1	1,5
Nada satisfecho	14	20,9
Satisfecho	28	41,8
Muy satisfecho	17	25,4
No respondió	6	9,0
Total	67	100,0

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Esta pregunta es muy importante, porque refleja una evaluación hacia los líderes de la universidad, aunque una mayoría importante de 67,2% está satisfecha, se tiene un 23,9% de no satisfacción la cual es una cifra significativa tomando en consideración que un 9% no respondió. En un año electoral esta cifra puede ser preocupante para la candidatura oficialista.

4.1.34. Media de Compromiso Organizacional.

Cuadro No. 21. Media de Compromiso Organizacional.

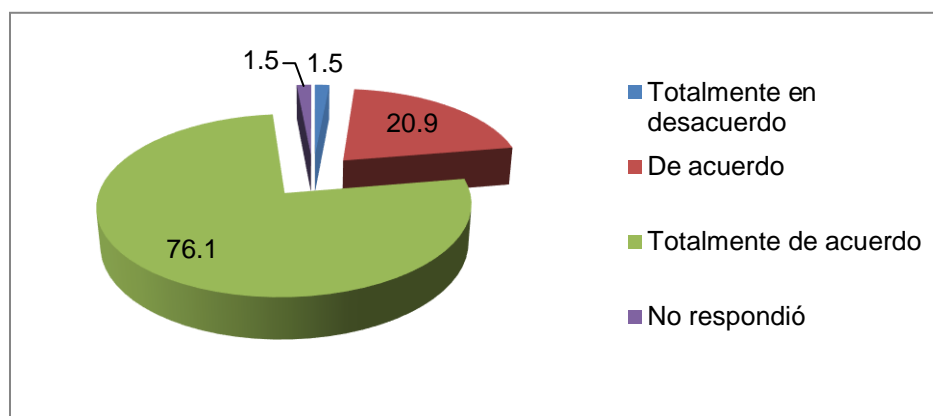
NIVEL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Media
1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	4,73
2. Cuando converso con mis amigos les digo que mí Universidad es un buen lugar para trabajar.	4,61
3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	3,98
4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	3,27
5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	4,17
6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	4,71
7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	2,83
8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mí trabajo	3,78
9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	3,54
10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	4,52
11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	4,31
12. A menudo discrepo de la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	3,26

13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	4,86
14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	4,36
15. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mí parte.	4,67
Media total	4,11

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Es muy interesante el resultado de las medias ,especialmente a la que se refiere al compromiso de continuidad, la pregunta No. 7, no me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuese similar con la media más baja (2,83); otra media importante fue la pregunta No. 12, a menudo discrepo con la política de la universidad en asuntos relacionados con los empleados (3,26); otra media importante fue la pregunta No. 4, aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí (3,27); otra media conspicua fue la de la pregunta No. 9, en mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad (3,54); otra pregunta que determinó la media total fue la No. 8, la dirección de la universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo (3,78); y finalmente, también por debajo de la media total, la pregunta No. 3, siento muy poca lealtad hacia esta universidad (3,98). Sin embargo, la media total es de 4,11, indicando que está en el área de compromiso organizacional aceptable en la escala de 1 a 5.

4.1.35. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la universidad.



Gráfica No. 17. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la universidad. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

En esta pregunta casi hubo consenso, con un 97,0% de acuerdo, y un 1,5% de totalmente en desacuerdo, lo cual es muy saludable para la evaluación de la encuesta de compromiso organizacional. Obsérvese que es una pregunta positiva.

4.1.36. Cuando converso con mis amigos les digo que mi universidad es un buen lugar para trabajar. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

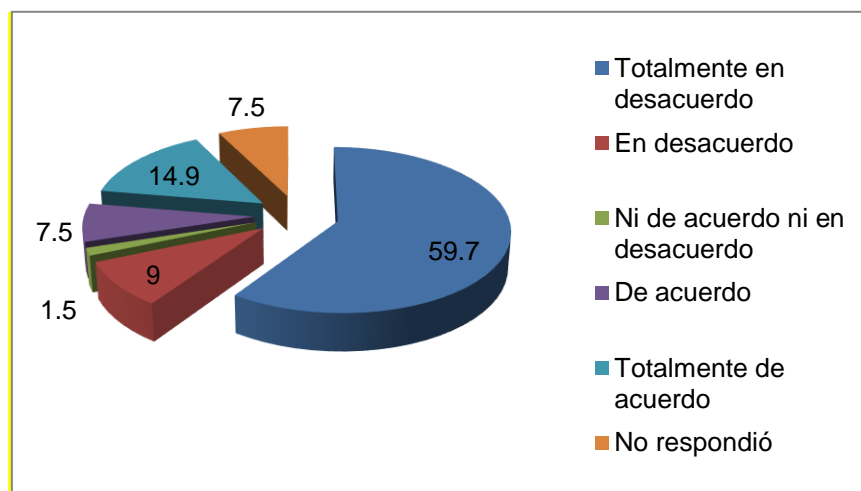
Cuadro No. 22. Cuando converso con mis amigos.

Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un buen lugar para trabajar.	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4,5
De acuerdo	19	28,4
Totalmente de acuerdo	43	64,2
No respondió	2	3
Total...	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque el 92,6% está de acuerdo que dice que la UDELAS es un buen lugar de trabajo, un 4,5% muestra un bajo nivel de compromiso organizacional, pero esta cifra es baja al analizar la encuesta.

4.1.37. Siento muy poca lealtad hacia esta universidad.



Gráfica No. 18. Siento muy poca lealtad hacia esta universidad. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí, aunque el 68,7% está en desacuerdo y es una mayoría sustantiva, es importante señalar que esta fue la primera pregunta negativa en todo el cuestionario, por lo cual pudo haber sorprendido a los que no leyeron a profundidad el ítem y esto afecta a todas las preguntas negativas, que se pensó que en las casillas de la derecha estaban las respuestas positivas. Por lo que el alto índice de deslealtad a la universidad (14,9%) puede estar abultado. Obsérvese las respuestas a las preguntas 4.1.35 y 4.1.36 que son positivas y el 92,6% dice que se expresa favorablemente de la universidad y, están dispuestos a hacer un gran esfuerzo por la universidad, el 97%.

4.1.38. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.

Cuadro No. 23. Aceptaría casi cualquier tarea.

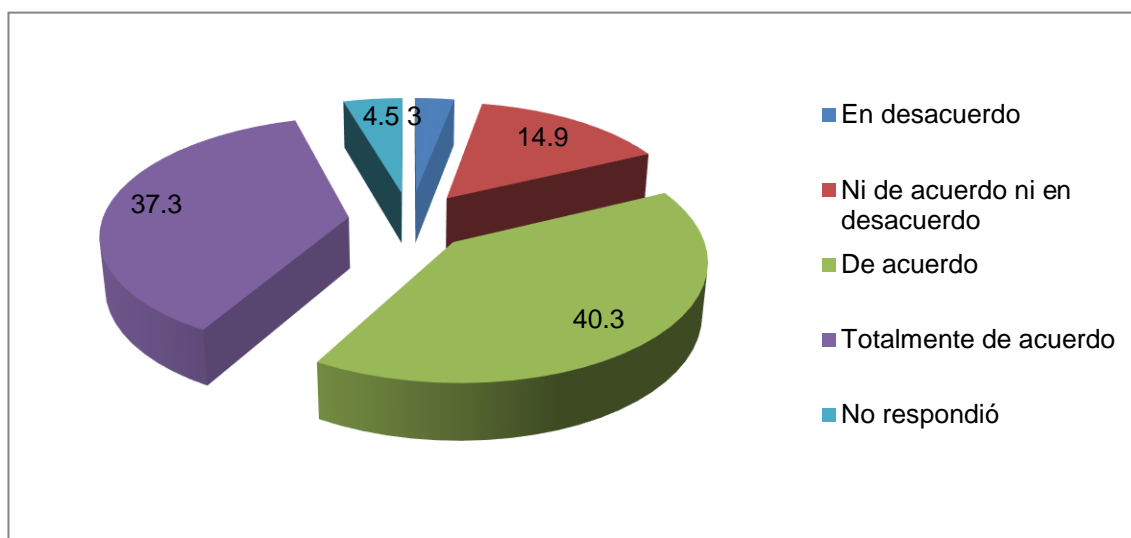
Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	14,9
En desacuerdo	14	20,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	22,4
De acuerdo	11	16,4
Totalmente de acuerdo	15	22,4
No respondió	2	3

Total	67	100
-------	----	-----

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

No hay una disposición incondicional a aceptar cualquier tarea, en un porcentaje de 58,2%, para trabajar en la universidad, lo cual es una mayoría importante, aunque el 38,8% aceptaría cualquier tarea, la cual es una cifra significativa. Esto se debe a que el personal tiende a estar muy especializado en un área de trabajo específico.

4.1.39. Considero que mis valores y los de la dirección de la universidad son muy similares.



Gráfica No. 19. Considero que mis valores y los de la dirección de la universidad son muy similares. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Esta pregunta es muy importante por ser un año electoral, se observa que, aunque el 77,6% está de acuerdo y es una mayoría importante, un 17,9% es disidente de los valores de la dirección de la universidad, la cual es una cifra significativa y debe ser considerada al evaluar la encuesta.

4.1.40. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta universidad.

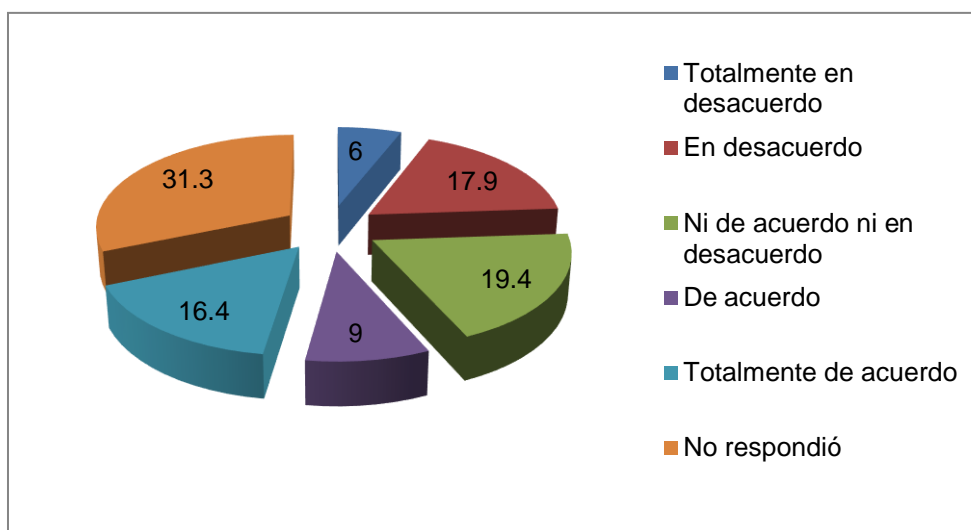
Cuadro No. 24. Me siento orgulloso de decir...

Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad.	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3
De acuerdo	4	6
Totalmente de acuerdo	41	61,1
No respondió	18	26,9
Total	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí es importante señalar que faltaron por devolverse una parte de las encuestas que contenía la última página, de la pregunta No. 6 a la No. 15 (10 preguntas), por eso se incrementó el porcentaje de abstención, de 26,9%. Pero el 67,1% se muestra de acuerdo en que se siente orgulloso de formar parte de la UDELAS, con sólo un 6% de desacuerdo.

4.1.41. No me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuera similar.



Gráfica No. 20. No me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuera similar. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

En esta pregunta el 44,8% está de acuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo lo cual es una cifra muy importante (aunque el 23,9% está en desacuerdo) ya que se abstuvieron el 31,3%. Esta alta abstención se debe principalmente a problemas en el envío de una parte de los cuestionarios incompletos (10) que afectó de la pregunta No. 4.1.40 a la No. 4.1.49 y a la pregunta cualitativa. También obsérvese que es una pregunta negativa, lo cual afectó al que leyó a la ligera (obsérvese el ítem anterior).

4.1.42. La dirección de la universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo.

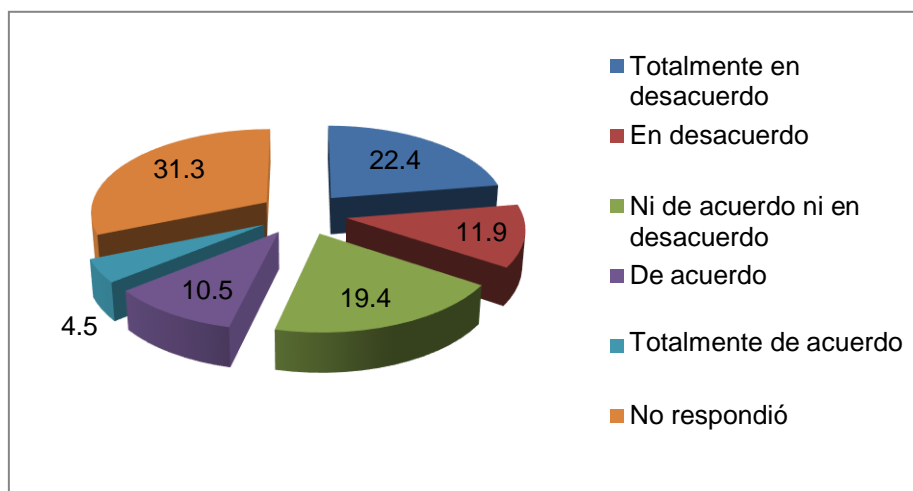
Cuadro No. 25. La dirección de la universidad contribuye a:

La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mí trabajo.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3
En desacuerdo	3	4,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	13,4
De acuerdo	21	31,3
Totalmente de acuerdo	11	16,4
No respondió	21	31,4
Total...	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque el 47,7% está de acuerdo, el 20,9% está en desacuerdo en que la dirección de la universidad contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo, esta es una cifra significativa para la evaluación de la encuesta, considerando una abstención del 31,4%.

4.1.43. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad.



Gráfica No. 21. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Esta pregunta tuvo la fortuna de ser negativa y estar en las preguntas que no se enviaron a 10 participantes. Por eso el alto porcentaje de falta de compromiso de continuidad en un 34,4% (aunque el 34,3% está en desacuerdo), la cual es una cifra significativa para la evaluación de la encuesta. No respondió el 31,3%.

4.1.44. Estoy encantado de haber escogido esta universidad para trabajar y no otras.

Cuadro No. 26. Estoy encantado de haber escogido esta...

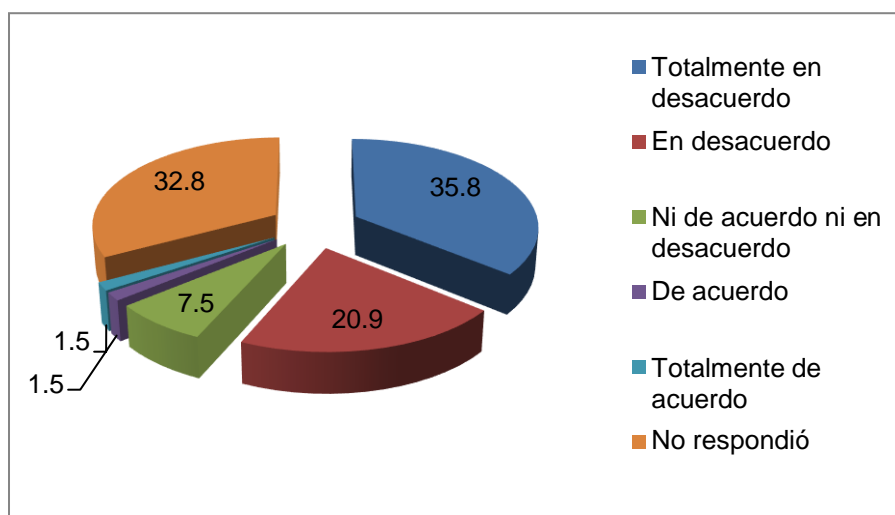
Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras.	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6
De acuerdo	14	20,9
Totalmente de acuerdo	28	41,8
No respondió	21	31,3
Total	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Por ser una pregunta positiva puede observarse que la falta de compromiso es apenas de 6%, lo cual contrasta con el 34,4 encontrado en la respuesta

anterior. Aquí el 62,7% está de acuerdo de haber escogido a la UDELAS, la cual es una mayoría muy importante, con una alta abstención.

4.1.45. No merece la pena permanecer trabajando en esta universidad indefinidamente.



Gráfica No. 22. No merece la pena permanecer trabajando en esta universidad indefinidamente. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque el 56,7% está en desacuerdo, aquí la falta de compromiso de continuidad subió a 10,5%, por el hecho de ser una pregunta negativa, principalmente.

4.1.46. A menudo discrepo con la política de la universidad en asuntos relacionados con los empleados.

Cuadro No. 27. A menudo discrepo de la política de la universidad...

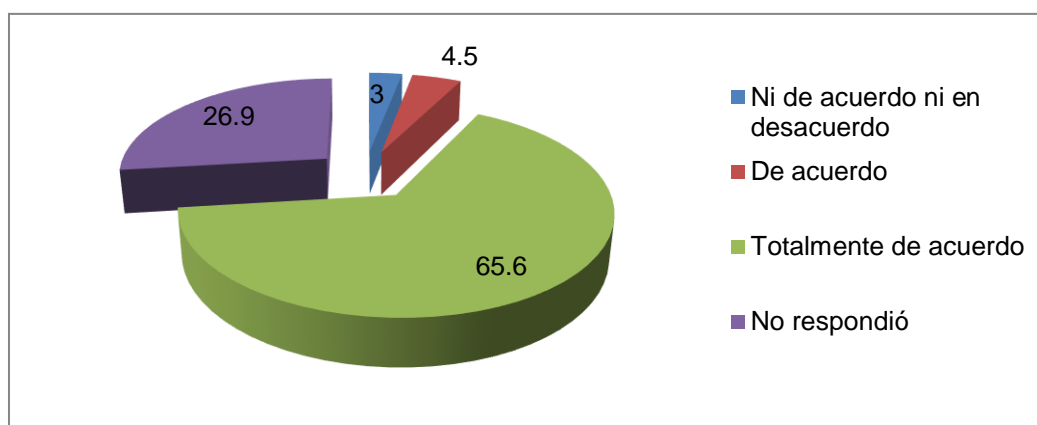
A menudo discrepo de la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11,9
En desacuerdo	12	17,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19,4
De acuerdo	10	14,9

Totalmente de acuerdo	3	4,5
No respondió	21	31,4
Total...	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque está en desacuerdo el 29,8%, aquí se discrepa en un 38,8%, lo cual es un porcentaje muy alto, considerando que no respondió el 31,4%. Sin embargo, esta pregunta está afectada por ser negativa y las 10 preguntas que no se entregaron.

4.1.47. Me importa mucho el futuro de esta universidad.



Gráfica No. 23. Me importa mucho el futuro de esta universidad. Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí se observa que, al ser una pregunta positiva, el 70,1% está de acuerdo y sólo un 3% está en el punto de no acuerdo, lo cual mencionamos en el ítem anterior.

4.1.48. Para mí este es el mejor establecimiento universitario posible para trabajar.

Cuadro No. 28. Para mí este es el mejor establecimiento...

Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	11,9
De acuerdo	14	20,9

Totalmente de acuerdo	25	37,3
No respondió	20	29,9
Total...	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aunque el 58,2% está de acuerdo con que la UDELAS es mejor, el 11,9% está en el punto de no acuerdo, lo cual es una cifra significativa que considerar al evaluar la encuesta.

4.1.49. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta universidad ha sido un gran error de mi parte.

Cuadro No. 29. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta...

Definitivamente, la decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un gran error de mí parte.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	41	61,2
En desacuerdo	1	1,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6
De acuerdo	1	1,5
Totalmente de acuerdo	1	1,5
No respondió	19	28,4
Total...	67	100

Fuente: Encuesta DVE, 2018.

Aquí, aunque el 62,7% está en desacuerdo que la decisión de trabajar en la UDELAS fue un error, el 9% está en el área de acuerdo, lo cual como decíamos está influenciado por ser una pregunta negativa.

4.2. Análisis cuantitativo de la encuesta.

Se analizaron las hipótesis con la correlación de Pearson del SPSS (ver Anexo 8.4.) dando los siguientes resultados:

1. Se rechaza la hipótesis H1 de que hay una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Sin embargo, solo se acepta que no hay correlación (se acepta la H_0) pues la correlación negativa no se presentó tampoco. Aquí es importante concluir que existe una independencia entre estas variables, aunque no está documentado en la bibliografía a que se accedió. Sin embargo, el análisis de las medias nos dice que ambas pruebas dieron resultados muy parecidos, 4,01 para la satisfacción laboral y 4,11 para el compromiso organizacional, dando un resultado similar en la escala de 1 a 5.
2. Se acepta la H2 de que no hay relación entre el género y la satisfacción laboral. Lo cual está de acuerdo con los estudios de Chiu (1998) y Linz (2003) citados por González (2012, p. 140).
3. Se acepta la H3 de que no hay relación entre el género y el compromiso organizacional. Como lo plantea Jacobsen (2000) citado por González (2012, p. 125).
4. Se rechaza la H4 de que la edad y la satisfacción tienen una relación lineal y progresiva. Se presenta la “ausencia de relación estadísticamente significativa entre ambas variables como plantea Ronen (1978)” citado por González (2012, p. 128).
5. Se rechaza la H5 de que la edad y el compromiso tienen una relación lineal y progresiva. Lo cual se presenta en la dirección de Gallardo et al. (2007) citados por González (2012, p. 130). Estos autores plantean que el compromiso se presenta en forma de “U” hasta la edad previa a la jubilación, donde se produce un nuevo descenso. Sin embargo, en el análisis no se observa relación.

6. Se rechaza la hipótesis H6 de que los casados tienen un mayor nivel de satisfacción. Se observa lo mismo que encuentran Bilgic (1998) y Sinacore (1999) citados por González (2012, p. 130).
7. Se rechaza la H7 de que los casados tienen un mayor compromiso organizacional. Situación que se parece a la encontrada por Mathieu y Zajac (1990) citados por González (2012, p. 131). Aunque estos autores encuentran una relación negativa que tampoco se encuentra en el TFM, donde se concluye que no hay relación.
8. Se rechaza la H8 de que los individuos con menor nivel educativo tienen una mayor satisfacción. Lo cual va en la dirección de Quinn et al. (1974) citados por González (2012, p. 133) que después de realizar distintos estudios encuentran variabilidad de resultados (relaciones positivas primero y negativas después) lo cual permite decir que el hecho de no encontrar relación es adecuado.
9. Se rechaza la H9 de que los individuos con menor nivel educativo tienen un mayor compromiso. Lo cual va en la dirección de Gallardo et al. (2007) citado por González (2012, pp. 134-135) donde encuentran un desajuste de las titulaciones intermedias y el puesto alcanzado a diferencia de los dos niveles extremos, en el TFM tan solo no se encontró relación en las variables.
10. Se acepta la H10 que no hay diferencias por asociación de empleados en la satisfacción. Lo cual coincide con los resultados de Bender y Sloane (1998) y Bryson et al. (2004) citados por González (2012, p. 140).
11. Se acepta la H11 de que no hay diferencias por asociación de empleados en el compromiso. Los mismos resultados se presentaron en las investigaciones de Reed et al. (1994) y Fuller y Hester (1998) citados por González (2012, p. 140).

12. Se acepta la H12 de que una mayor dependencia de la retribución de la universidad está relacionada con una mayor satisfacción laboral. Lo cual coincide con Locke (1976), y Summer y Hendrix (1991) citados por González (2012, p. 141).
13. Se rechaza la H13 en que una mayor dependencia de la retribución está relacionada con un mayor compromiso. Lo cual coincide con Gallardo et al. (2007) citado por González (2012, p. 144) que no encontraron una relación entre ambas variables.
14. Se rechaza la H14 de que el personal fijo se encuentra más satisfecho. Lo cual está en la misma dirección que los estudios de Clark (1996), Allen y Van der Velden (2001) y Benfield y Harris (2002) citados por González (2012, p. 145) que no hallan una relación significativa entre ambas variables.
15. Se rechaza la H15 en la que el personal fijo se encuentra más comprometido. En este caso, no se encuentra bibliografía que sustente este resultado, pues siempre se observan bajos niveles de compromiso (Van Dyne y Eng (1998), Lee-Ross (1995), citados por González, 2012, pp. 146-147) en el personal eventual, pero es adecuado no encontrar relación entre estas variables.
16. Se rechaza la H16 de que el personal de medio tiempo tiene una satisfacción menor. Lo cual está en la misma dirección que los resultados de Andersen et al. (2007) y Logan y O' Reilly (1973) citados por González (2012, pp. 147-148) que no hallan una relación significativa entre ambas variables.
17. Se rechaza la H17 de que el personal de medio tiempo tiene un compromiso menor. Lo cual coincide con las investigaciones de Still

(1983) y Thorsteinson (2003) citados por González (2012, p. 149) que observan la inexistencia de diferencias significativas entre las actitudes de ambos grupos de trabajadores, en relación con el compromiso.

18. Se rechaza la H18 de que la satisfacción disminuye con la antigüedad. Este resultado no está documentado en la literatura, aunque a algunos autores les da una relación positiva (Sarker et al., 2003) y a otros una relación negativa (Smith et al. 1996) (citados por González, 2012, p. 151) por lo que no encontrar relación es una respuesta adecuada.
19. Se rechaza la H19 de que el compromiso aumenta con la antigüedad. Se da la misma situación que en la hipótesis anterior y con los mismos autores que allí se presentan.

Cuadro No. 30. Resumen de la evaluación de las hipótesis.

No.	Hipótesis	Relación +	Relación -	No relación
1	Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional +			✓
2	Género y satisfacción, no hay relación.			✓
3	Género y compromiso, no hay relación.			✓
4	Edad y satisfacción +			✓
5	Edad y compromiso +			✓
6	Casados y satisfacción +			✓
7	Casados y compromiso +			✓
8	Nivel educativo satisfacción -			✓
9	Nivel educativo compromiso -			✓
10	Asociación laboral y satisfacción, no hay relación.			✓
11	Asociación y compromiso, no hay relación.			✓
12	Dependencia de retribución y satisfacción +	✓		
13	Dependencia de retribución y compromiso +			✓
14	Personal fijo y satisfacción +			✓
15	Personal fijo y compromiso +			✓
16	Personal de medio tiempo y satisfacción -			✓
17	Personal de medio tiempo y compromiso -			✓
18	Antigüedad y satisfacción -			✓
19	Antigüedad y compromiso +			✓

Fuente: Elaboración propia del TFM.

El único caso en que se encontró correlación (positiva) fue el de la hipótesis No. 12 que señala que la dependencia de la retribución de UDELAS y la satisfacción laboral tienen una relación positiva y significativa, la cual fue aceptada. En las demás hipótesis no se encontró relación.

Se observa que el 37,4% de los colaboradores no se encuentra satisfecho con la retribución y el 35,9% no está satisfecho con las posibilidades de ascenso; se presenta que el 29,8% no está satisfecho con la asistencia en salud para los empleados. También el 25,4% está no satisfecho con el reconocimiento por el trabajo bien realizado; se aprecia el 23,9% de no satisfacción con la forma de organización y dirección de la universidad y un nivel de disidencia con los valores de la dirección de la universidad de 17,9%.

4.3. Análisis cualitativo de la encuesta.

Las encuestas tenían al final una pregunta abierta donde se les pedía las recomendaciones de los participantes para mejorar el lugar de trabajo. El resultado se presenta en el cuadro No. 31.

Cuadro No. 31. Evaluación cualitativa de la encuesta, con las frecuencias.

No.	Observación	Frecuencia
1	No respondió.	24
2	Más espacios para el desarrollo de los programas.	17
3	Más privacidad.	9
4	Herramientas tecnológicas: impresora, tinta, teléfono, implementos deportivos y cultura.	7
5	Capacitaciones.	5
6	Más folletos y materiales de promoción.	5
7	Aumentar la comunicación entre la sede central y las extensiones.	4
8	Desarrollo de talleres de motivación.	3
9	Respeto mutuo entre los directivos y el personal y viceversa.	3
10	Nombramiento de personal de apoyo.	2
11	Más archivadores para organizar las carpetas.	2

12	Respetar las fechas de admisión.	2
13	Aire acondicionado.	2
14	Tomar en cuenta los títulos del personal y las labores que hacen.	1
15	Realizar análisis de motivación laboral.	1
16	Uniformes completos al personal administrativo y zapatos anti-resbalantes.	1
17	Mantenimiento de los equipos y áreas laborales.	1
18	Contratar más personal.	1
19	Participación activa y sincera de todos.	1
20	Apoyo de la Dirección en la divulgación de las carreras.	1
21	Aumento de salario.	1
22	Traslado a un lugar más cercano a mi residencia.	1

Fuente: elaboración propia de la encuesta aplicada al DVE.

El hecho de que se abstuvieran de contestar 24 participantes (36%) nos dice que no hubo confianza para expresarse en la encuesta a pesar de que era anónima. Esto se debe a que, siendo poco el personal, las autoridades pueden identificarles por las diferentes opiniones. También podemos observar que, siendo el salario, uno de los principales problemas, que se expresa en la evaluación cuantitativa, sólo un participante lo menciona en la encuesta cualitativa. Otro factor importante en este aspecto es que a 10 participantes no les llegó la pregunta cualitativa.

La mayor cantidad de opiniones se refieren a los espacios físicos escasos con que cuenta el DVE (17) y la falta de privacidad (9). Otro aspecto mencionado fue el equipamiento tecnológico (7) y de otros materiales (4) y mantenimiento de los equipos existentes (1). También fue muy destacada la solicitud de capacitaciones a todo el personal para mejorar el servicio al público (5), talleres de motivación (3) y realizar un análisis de la motivación laboral (1).

Los problemas de comunicación entre la Sede Central y las Extensiones regionales también fueron mencionados (4), así como el respeto mutuo entre directivos y personal y viceversa (3), igualmente se reporta que no está llegando el material de promoción de las carreras (5). Que se respeten las fechas de admisión (2) y que se tome en cuenta los títulos del personal y las

labores que realizan (1), la participación activa y sincera de todos (1), apoyo de la dirección en la divulgación de las carreras (1), uniformes completos al personal administrativo (1) y aumento de salario (1).

4.4. Síntesis del capítulo.

Tanto los resultados cuantitativos como los cualitativos nos señalan que los colaboradores del DVE están satisfechos y comprometidos con la propuesta que dirige la UDELAS, sin embargo, tienen aspiraciones a que se mejoren sus condiciones materiales de trabajo. Que la Rectoría nos favorezca con mayores espacios físicos, capacitaciones y equiparación de la retribución recibida. Se presenta primero los datos demográficos y de las condiciones de trabajo, luego las respuestas al cuestionario de satisfacción laboral con sus medias parciales y total; entonces está la media del compromiso organizacional con cada una de las respuestas a este cuestionario, el análisis cuantitativo y el análisis de la pregunta cualitativa. También se presentan el cuadro de las hipótesis y el cuadro de las respuestas cualitativas.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

Se observa una radiografía transversal de la opinión de los colaboradores del DVE de la UDELAS para deducir las principales acciones a tomar y elevar el nivel de satisfacción laboral y compromiso organizacional en una propuesta documentada. También se presentan las preguntas adicionales cuantitativas y la pregunta cualitativa que va orientada a la propuesta del TFM.

5.1. Conclusiones.

1. Se determinó que no hay relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el DVE de la UDELAS. Sin embargo, las medias fueron parecidas (superiores a 4), dando a entender que el personal se encuentra satisfecho y comprometido con la administración de la universidad.
2. Las condiciones materiales de trabajo (con media de 3.34), la retribución laboral y las posibilidades de ascenso son las principales causas de insatisfacción laboral. También afectó negativamente la media de satisfacción la asistencia en salud para los empleados, el reconocimiento por el trabajo bien realizado, la capacitación y cursos recibidos y la forma de organización y dirección de la universidad (esta última con una media de 3.97).
3. Afectaron positivamente la media de la satisfacción las relaciones con los compañeros (con media de 4.52), la actividad en sí, la utilidad de su labor, las relaciones con su supervisor y las posibilidades de desarrollo personal. También el prestigio de su profesión y la autonomía y libertad para realizar su trabajo (con media de 4.08).
4. En cuanto al Compromiso Afectivo se encontró una media muy favorable en: estoy dispuesto a hacer un gran esfuerzo por la universidad (4.73),

me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad, Estoy encantado de haber escogido esta universidad para trabajar y esta es la mejor universidad posible para trabajar. Sin embargo, se obtuvo una media por debajo de la media total en la dirección de la universidad contribuye a que me siento motivado en mi trabajo (3.78).

5. En el compromiso normativo obtuvo una media más alta me importa mucho el futuro de esta Universidad (4.86), cuando converso con mis amigos les digo que esta universidad es un buen lugar de trabajo y considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son similares. Sin embargo, salen por debajo de la media total, aceptarían cualquier tarea con tal de seguir trabajando en esta universidad y a menudo discrepo de la política de la universidad en asuntos relacionados con los empleados (3.26).
6. En el compromiso de continuidad y a pesar de que todos sus ítems fueron negativos, salieron muy bien: definitivamente, la decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un gran error de mi parte (4.67) y No merece la pena trabajar en esta Universidad indefinidamente. Sin embargo, la media más baja se obtuvo en no me importaría trabajar en otra universidad si el trabajo fuese similar (2.83), en mis circunstancias apenas me afectaría dejar de laborar en esta universidad y siento muy poca lealtad hacia esta universidad (3.98).
7. Las preguntas negativas (6) del cuestionario de compromiso organizacional, se observa que sorprendieron a algunos colaboradores que pensaron que las respuestas positivas estaban ubicadas a la derecha (como en el cuestionario de satisfacción laboral). Otro inconveniente es que a 10 colaboradores no les llegó la última página del instrumento (con las últimas 10 preguntas del cuestionario de compromiso organizacional y la pregunta cualitativa).

8. En un 91,2 % el personal menciona que le gusta lo que hace, lo cual es un indicador muy importante para sentirse bien (satisfecho) con el empleo, con la Universidad y comprometerse institucionalmente. También en un 21% se menciona el prestigio de la Universidad lo cual es importante, tanto para la satisfacción, como para el compromiso.
9. En cuanto a los inconvenientes para realizar su trabajo se mencionan la falta de recursos para hacer mejor mi trabajo, como el inconveniente más votado con 22,4% y el salario mensual como el segundo con 20,9%. Sin embargo, se observa que un 26,9% no contestó, por lo que se infiere que no quisieron mencionar inconvenientes (aunque los haya). También se mencionan los horarios y turnos con un 9,0%.
10. En los dos aspectos positivos de su puesto de trabajo, el primero en importancia, se observa un marcado interés en mi trabajo con 52,2%; le sigue la autonomía personal y libertad para realizar su trabajo con 11,9% en igual situación que relación con mis compañeros con 11,9%. En el segundo en importancia, se observa que el horario y turno es compatible con otra actividad, esto fue lo más votado con 22,4%; seguido de importancia social, prestigio de mi profesión con 20,9%, y relaciones con mis compañeros con 13,4%. Esta situación es muy sana para la satisfacción y el compromiso.
11. La mayoría de los colaboradores señalan la necesidad de atender los problemas de espacio físico, privacidad para la atención y suministro de materiales y equipos. Otros señalaron la necesidad de capacitaciones de acuerdo al área de trabajo, mejorar las comunicaciones y realizar talleres de motivación a todo el personal.

5.2. Recomendaciones.

1. Aumentar la disposición de espacios físicos para las actividades del Decanato de Vida Estudiantil. En la sede central el primer año y en las extensiones regionales en los años subsiguientes.
2. Proveer de materiales de divulgación y otros, además de equipos de trabajo, del área tecnológica principalmente, al personal del DVE, para que realicen mejor su labor.
3. Realizar un programa de capacitaciones en las áreas recomendadas por el personal para aumentar la calidad del servicio prestado a la comunidad educativa y al público en general.
4. Equiparar los salarios del personal con los devengados por los funcionarios de otras instancias de la Universidad y de otras universidades estatales. Analizando caso por caso.
5. Evaluar la asistencia en salud para los empleados de la Universidad. Esto puede hacerse con el mejoramiento del plan actual de seguro privado médico voluntario.
6. Impulsar los reconocimientos al personal, por el trabajo bien realizado. Hacer un reconocimiento anual de los servidores más destacados por área de trabajo.
7. Mejorar la comunicación entre los distintos Departamentos de la Sede central y entre estos y las extensiones regionales.
8. Brindar charlas motivacionales para subir la moral del personal del DVE. Estas charlas deben hacerse a todo el personal administrativo y de servicios, así como a los docentes de la UDELAS.

9. Proveer de uniformes e implementos (incluyendo deportivos, conjunto típico, instrumentos musicales, etc.) a los diversos servidores del DVE de acuerdo con su área.

10. Para futuras investigaciones se recomienda extraer una muestra de toda la universidad y hacer un instrumento para cada estamento (docentes, estudiantes y personal administrativo y de servicios). Además, podría agregarse una columna para evaluar (lo actual y lo deseado) como se hizo en el CCUC.

5.3. Síntesis del capítulo.

Recogemos las principales observaciones de los colaboradores del DVE en cuanto a su desempeño en la UDELAS, a través del instrumento entregado en marzo de 2018. Corresponde a las autoridades principales, buscar los mecanismos adecuados para resolver en la mejor forma posible, sus aspiraciones. Primero se contrastan las conclusiones con los principales objetivos del trabajo y luego se presentan las recomendaciones de acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, que justifican la propuesta que se formula seguidamente.

6. Propuesta.

Este capítulo tiene como finalidad realizar una propuesta a corto, mediano y largo plazo, para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso con la Institución, atendiendo a las respuestas brindadas por las 67 personas que laboran en el Decanato de Vida Estudiantil a nivel nacional. Con este propósito se tomará en cuenta sus recomendaciones y aportando estrategias recabadas de la literatura revisada; todo esto será propuesto a la administración de la Universidad para su implementación de manera gradual y dependiendo del contexto, presupuesto y estructuras con las que se cuenta. Los funcionarios quieren mejores condiciones materiales para trabajar, privacidad, herramientas tecnológicas, capacitaciones y mejorar las comunicaciones.

... en el estudio realizado por Medina et al. (2008), se recalcó que es fundamental que las organizaciones identifiquen los factores que producen tanto satisfacción como insatisfacción en su personal, ello con el propósito de tener un punto de partida para establecer estrategias que ayuden a aumentar la satisfacción hacia su trabajo y hacia la empresa en general. (Castillo, 2014, p. 12).

La UDELAS ha tenido un crecimiento sostenido en cuanto a la cantidad de estudiantes llegando a un 8% de incremento anual, en los últimos años (UDELAS, 2012, p. 23). También se han incrementado la cantidad de infraestructuras disponibles tanto en la Sede Central como en las extensiones de Chiriquí y Veraguas y está próxima a inaugurarse la infraestructura de la provincia de Coclé. Sin embargo, el Decanato de Vida Estudiantil ha ido perdiendo espacios con este crecimiento vertiginoso, pues otras dependencias de la universidad han sido priorizadas por Rectoría.

6.1. Justificación.

Las respuestas brindadas por el personal que atiende Vida Estudiantil a nivel nacional merecen la elaboración de una propuesta que contemple tanto el acondicionamiento de espacios adecuados a las funciones que se brindan tales como áreas deportivas, áreas para cultura y arte, la consideración de equiparación en sus salarios y planes de capacitación específicos para las áreas de especialidad como son: psicología, Trabajo Social, Arte, Deporte y otras.

El aporte del Trabajo Final del Máster está orientado a incrementar la satisfacción laboral y el compromiso con la UDELAS de las instancias del Decanato de Vida Estudiantil a nivel nacional con lo cual, sin duda, redundaría en una mejor calidad en el servicio que se presta a la población en general y al estudiantado de la Universidad en particular.

Se busca aumentar el nivel de motivación de los funcionarios de los distintos cargos del DVE para dar un servicio de alta calidad y cumplir con la misión y visión que se han trazado y que se trazarán en el próximo quinquenio, que comienza en 2019 y concluye en 2023.

6.2. Objetivo General:

Incrementar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal que brinda sus servicios desde las instancias del Decanato a nivel nacional. Se pretende, en el corto, mediano y largo plazo, aumentar la motivación del personal para aumentar la calidad del servicio que se presta en el DVE de la UDELAS.

6.3. Objetivos Específicos.

1. Mejoramiento de los espacios físicos.

2. Programa de capacitación especial.
3. Equiparación salarial.

6.3.1. Mejoramiento de los espacios físicos.

Lograr la adecuación estructural de las áreas de Vida Estudiantil en la Sede Central y las extensiones de Veraguas y Chiriquí. Es muy importante, dotar al personal del espacio físico necesario, para realizar adecuadamente su trabajo.

Bajo la modalidad de contenedores (de 20 pies) se proyecta la adquisición de tres módulos los cuales representan una alternativa económica, expedita y funcional para dar respuesta a los grupos artísticos y culturales tanto de la Sede Central como de las Extensiones de Chiriquí y Veraguas. Se contará con espacios amplios para la ejecución de instrumentos musicales, grupos de danza, teatro y pintura.

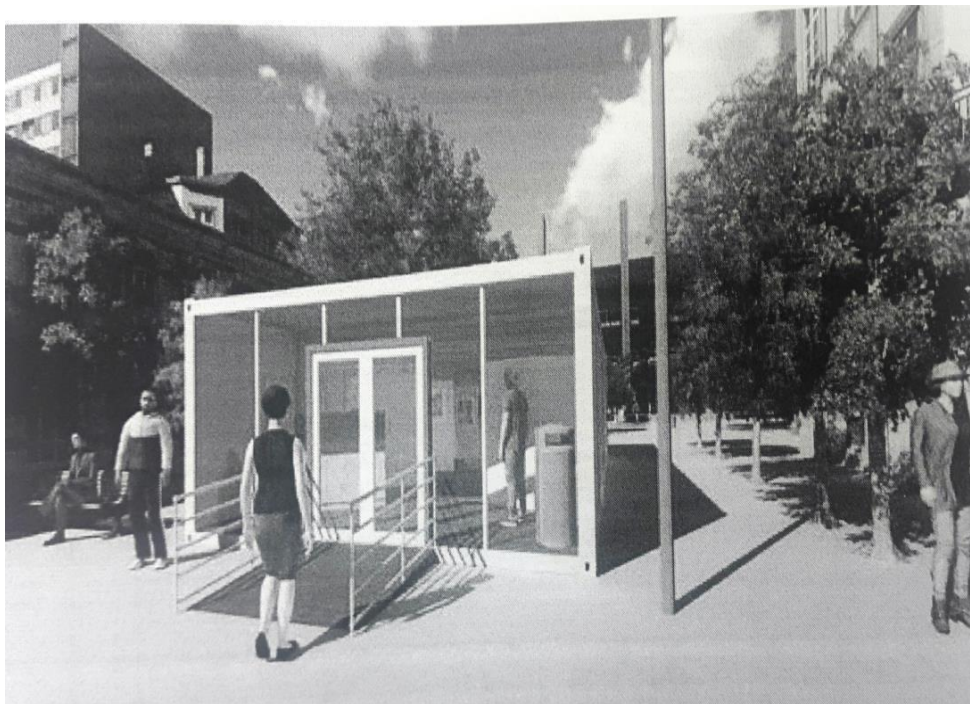
A largo plazo pueden ser adquiridos uno para la Extensión de Chiriquí y otro para la de Veraguas. El costo de cada módulo (de seis contenedores de 20 pies) es aproximadamente de B/ 78,869.00. Se muestra a continuación la cotización realizada con la compañía encargada para suplir este material, cabe destacar que UDELAS cuenta con una librería (Papiros) en la Sede Central, trabajada bajo este mismo concepto.

Cuadro No. 32. Cotización de un módulo de seis contenedores.

Item	Descripción Técnica	Unidad	Valor Total
1.00	<p>OPCION VENTA (CONFORMADO POR SEIS (6) MODULOS DE 20FT)</p> <p><u>Cada modulo Incluye:</u> Estructura Modular SmartBrix (6.05m x 2.44m x 2.58m - altura interna) Incluye: Piso de Fibrocemento de 18mm con resistencia de 256kg por m2, Techo con aislamiento de roca mineral, 4 Columnas, Refuerzos De Transporte, Laminado de PVC de Alto Trafico de 1.8mm, Insulacion de Lana de Roca Mineral en Techo para control de Temperatura y bajantes pluviales integrados</p> <p>Sistema electrico con instalacion de tableros de breakersy cableado entre Modulos</p> <p>Panel en Acero con Aislante Termo-Aucustico de Roca Mineral de 60mm</p> <p>Puerta Externa Doble En Vidrio Templado y Accesorios en Acero Inoxidable</p> <p>Fachada de De Piso A Techo En Vidrio Templado de 10mm de 4 mts de largo x 2.58 mts de alto</p> <p>Puerta Interna Corrediza En Aluminio y Vidrio Laminado Esmerilado (baño)</p> <p>Puerta Externa Sencilla Con Barra Antipánico (Salida De Emergencia)</p> <p>Detectores De Humo Inalambricos</p> <p>Extintor De 20lbs (ABC)</p> <p>Letrero Luminoso De Salida De Emergencia</p> <p>Tomacorriente Doble de 110v</p> <p>Puntos Pre Cableados Para Voz y Data CAT6 (No incluye ningún tipo de equipo y/o instalacion de los mismos)</p> <p>A/A Split 18.000 Btu con soporte del condensador</p> <p>Conexión Electrica de 220V para aires Acondicionados</p> <p>Lámparas Cuadradas LED de 2'x 2' Empotradas Con Cubre Polvo</p> <p>Lampara Externa en entrada Sobre Puerta De Acceso</p> <p>Kit De Conexión Largo Entre Módulos</p> <p>Dados Nivelantes en Concreto Reforzado (Previsto para instalar un segundo nivel de módulos)</p> <p>* No incluye ningún tipo de obra civil.</p>	<p>1</p> <p>6</p> <p>1</p> <p>32</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>12</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>12</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>21</p>	<p>USD 68,900.00</p>
2.00	<p><u>Suministro Adicional - Tolda:</u></p> <p>Tolda fija 6 mts x 1 mtrs para punto de venta modular</p> <p>Suministro e instalación de tolda fija tipo triangular vinilica. Estructura con perfiles especiales de aluminio</p> <p>1 cubierta con lona vinilica de color (a elegir por el cliente)</p> <p>1 impermeable</p> <p>1 protección anti hongos</p> <p>1 instalación</p>	1	USD 1,100.00
3.00	TRANSPORTE , INSTALACION, NIVELACION EN SITIO (ALBROOK) - PREVIA INSPECCION	1	USD 3,700.00
		SUB TOTAL	USD 73,700.00
		ITBMS	USD 5,159.00
		GRAN TOTAL	USD 78,859.00

Fuente: Proyecto de Museo de la Educación de la UDELAS.

Figura No. 2. Representación del módulo propuesto.



Fuente: Proyecto de Museo de la Educación de la UDELAS.

6.3.2. Programa de Capacitación Especial.

Implementar un programa de capacitación atendiendo a las especialidades del personal. Las capacitaciones más solicitadas van en las áreas de Arte y Cultura, Deportes, Psicología y Trabajo Social (cuadro No. 33).

Cuadro No. 33. Programa de Capacitación para funcionarios del Decanato de Vida Estudiantil.

Area	Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Arte y Cultura	- Artes emergentes	-Identificar las nuevas tendencias en las artes.	-Salones, equipo multimedia.	40 horas
	- Musicoterapia	-La musicoterapia como herramienta para la enseñanza.	-Salones, equipo multimedia.	40 horas
	- Evolución de las artes y la cultura.			40 horas

		- Las artes y la cultura desde una perspectiva evolutiva.	Salones, equipo multimedia	
Deportes	Deporte y discapacidad	Desarrollo del deporte para olímpico.	Salones, equipo multimedia.	40 horas
Psicología	Proceso de Admisión	Identificar la ruta crítica en el proceso de admisión de la UDELAS.	Salones, equipo multimedia.	40 horas
	Atención a grupos vulnerables	Estrategias para la atención a colectivos vulnerables: discapacidad, etnia y otros	Salones, equipo multimedia.	40 horas
Trabajo Social y Psicología	Tecnologías de la información.	Creación de software para la sistematización de datos	Salones, equipo multimedia.	40 horas
	La atención individualizada.	Formas de elaborar registros individuales	Salones, equipo multimedia.	40 horas

Fuente: Elaboración propia. 2018.

6.3.3. Equiparación salarial.

Realizar un estudio salarial del personal de cara a equiparar los salarios de todos los funcionarios del Decanato de Vida Estudiantil de la UDELAS con los de otros funcionarios de la Universidad y de otras universidades estatales. Esta equiparación salarial es una promesa del actual Rector que está vigente todavía, principalmente para el personal docente, pero que no se ha cumplido por falta de presupuesto, y en eso es muy importante la participación del Ministerio de Economía y Finanzas en el CTA de la UDELAS al igual que las

gestiones de la Rectoría con el Órgano Ejecutivo y el Órgano Legislativo para las asignaciones presupuestarias a nuestra universidad.

6.3.4. Validación de la propuesta.

Se realizó un formulario y se entregó a cinco profesionales, por oportunidad, los cuales introdujeron cambios en el resultado final (Cuadro No. 34).

Cuadro No. 34. Análisis y validación de la propuesta.

Profesional	Cargo	Aporte
Magistra Yisela Arrocha	Directora del Sistema de Bibliotecas	Particularmente, la propuesta de utilización de módulos es factible porque permite adecuar los espacios nuevos y de forma expedita.
Magistra Neila Castillo	Economista de la Dirección de Planificación	Se debe considerar espacios para arte, cultura y deporte. Elaborar planes de capacitación según área de especialidad del personal. Salarios acordes con las funciones y especialidades.
Ingeniero Carlos Bermúdez	Sub director de Recursos Humanos	La causa del problema es que la Rectoría ha ido quitando espacios al DVE. En la propuesta 3 es conveniente ver en detalle y analizar quienes consideran que no han sido equiparados para analizar caso por caso. En el punto 6.3.3 se sugiere arreglar el título.

Licenciada Vanesa Broce	Directora de Bienestar Estudiantil	Incluir, dentro de los espacios adicionales, áreas de estudio para los estudiantes.
Magíster Elvis Hernández	Planificador Educativo, Especialista en didáctica	Considerar un cronograma para la adquisición de los módulos a razón de uno por año.

Fuente: Elaboración propia del DVE.

6.4. Síntesis del capítulo.

La propuesta pretende, en un periodo de tres años, resolver el problema de espacios físicos del DVE a nivel de la Sede Central y las regiones de Chiriquí y Veraguas. También y a más corto plazo se plantea un programa de capacitación por área de trabajo. Finalmente, propone la equiparación salarial, observando caso por caso, desde la oficina de Recursos Humanos de la UDELAS. Muchas peticiones de la encuesta quedan a buen resguardo, para su utilización por la administración de la Universidad con este TFM.

7. Referencias Bibliográficas:

- Aguaeden (2018). Recuperado el 3 de abril de 2018 en: <https://www.aguaeden.es/.../satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-neg...>
- Álvarez, G. (2008), Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?, España, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, pp. 73-88. Recuperado el 2 de enero de 2018 en: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0808110073A/9307>
- Arce, A. y Cornelio, S. (2016), *Relación de la Motivación Laboral con el Compromiso Organizacional de los Colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, S.A.C., de la Ciudad de Cajamarca, Perú*. Recuperado el 7 de diciembre de 2017 en: <repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/95>
- Borra, C. y Gómez, F. (2012), Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo?, *Revista de Economía Aplicada*, 20 (60) pp. 25-51, Universidad de Zaragoza, España. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/969/96924882002/1
- Borrell, N., (2006), La universidad y las relaciones con el entorno, en: Tomás, M. (coord.) *Reconstruir la universidad a través del cambio cultural*, Universidad Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions, España, pp. 119-136.

- Castillo, N. (2014), *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*, Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5431
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Núñez, A. (2008), Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos, *Universum, Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2 (23), pp. 66-85, Universidad de Talca, Chile. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718...
- Gairín, J., (2006), La cultura institucional y la universidad, en: Tomás, M. (coord.) *Reconstruir la universidad a través del cambio cultural*, Universidad Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions, España, pp. 9-45.
- Gairín, J. (2010), *Los directivos como agentes de cambio en las organizaciones educativas*, Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado en octubre de 2017 en: [file:///C:/Users/dancaballero/Downloads/Directivos%20y%20cambio%20OCFC%20Nov09%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dancaballero/Downloads/Directivos%20y%20cambio%20OCFC%20Nov09%20(2).pdf)
- Gairín, J. (2011), Innovación y mejora curricular. En: *Didáctica para la educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid: Editorial Universitas, capítulo 16. Recuperado en octubre de 2017 en: [file:///C:/Users/familia/Downloads/Innovaci%C3%B3n%20y%20mejora%20curricular%20Universitas%20vd%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/familia/Downloads/Innovaci%C3%B3n%20y%20mejora%20curricular%20Universitas%20vd%20(1).pdf)
- Gairín, J. y Rodríguez-Gómez, D. (2011), Cambio y mejora en las organizaciones educativas, *Educar*, 47(1), pp. 31-50. Recuperado en octubre de 2017 en:

[file:///C:/Users/dancaballero/Downloads/Cambio%20y%20mejora%20Educar%2047-1%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dancaballero/Downloads/Cambio%20y%20mejora%20Educar%2047-1%20(2).pdf)

Gómez, C. y Martín, B. (2008), Motivos Sociales. En: Palmero y Martínez-Sánchez (coords.) *Motivación y emoción*, Madrid, McGraw-Hill, pp. 203-232.

González, F. (2012), *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: Estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Recuperado el 9 de diciembre de 2017 En: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/6589/471.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014), *Metodología de la investigación*, sexta edición, Perú, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Ley No. 40 (1997), Por la cual se crea la Universidad Especializada de las Américas, *Gaceta Oficial* No. 23,424 de 24 de noviembre de 1997, Panamá, R.P.

Marrero, H., Gámez, E. y Díaz, J.M., (2008), Motivación y sociedad. En: Palmero y Martínez-Sánchez (coords.) *Motivación y emoción*, Madrid, McGraw-Hill, pp. 315- 342.

Palmero, F., (2008), El proceso de motivación. En: Palmero y Martínez-Sánchez (coords.) *Motivación y emoción*, Madrid, McGraw-Hill, pp. 1-26.

Pérez, R. (2014), *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*, Pontificia Universidad

Católica de Perú. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en:

tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747

Petri, H.L. y Govern, J.M., (2006), *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones*, 5ª edición, México, Thomson Editores.

Rico, P. (2012), Satisfacción laboral de los asalariados en España, Departamento de Análisis Económico, Universidad de Valencia, *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, No. 14, pp. 137-158. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2165>

Sallan, J., Simo, P., Fernández, V. y Enache M. (2010), Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad, Universidad Politécnica de Cataluña, *Cuadernos de Gestión*, 10 (2), pp. 15-28. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7717>

Simo, P., Sallan, J. y Fernandez, V. (2008), Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización: Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo, *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 16, pp. 1-21 Arizona State University, Arizona, Estados Unidos. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 en: www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2750/275020545021/1

Tomás, M., (2006a), Misión y funciones de la universidad en los albores del siglo XXI, en Tomás, M. (coord.) *Reconstruir la universidad a través del cambio cultural*, Universidad Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions, España, pp. 47-64.

Tomás, M., (2006b), La construcción de una nueva universidad, en: Tomás, M. (coord.) *Reconstruir la universidad a través del cambio cultural*, Universidad Autónoma de Barcelona, Servei de Publicacions, España, pp. 137-157.

UDELAS (2008), Estatuto Orgánico de la Universidad Especializada de las Américas, *Gaceta Oficial Digital* No. 26,081, de viernes 11 de julio, Panamá, R.P. Recuperado en octubre de 2017 en: https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/26081/GacetaNo_26081_20080711.pdf

UDELAS (2010), Acuerdo No. 03-2010, que crea el Decanato de Vida Estudiantil de la Universidad Especializada de las Américas, C.T.A. de la UDELAS, Panamá. Recuperado en octubre de 2017 en: <http://www.udelas.ac.pa/images/acuerdos/Administrativos2010/003A-2010.pdf>

UDELAS (2012), Informe de Autoevaluación Institucional para el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Panamá (CONEAUPA). Documento oficial, no publicado.

UDELAS (2014a), Plan Estratégico 2014-2018, Universidad Especializada de las Américas, Panamá. Recuperado el 27 de diciembre de 2017 en: <http://www.udelas.ac.pa/index.php/transparencia/articulo-9/9-3-plan-estrategico-2014-2018>

UDELAS (2014b), Modelo Universitario, Universidad Especializada de las Américas, Panamá. Recuperado el 27 de diciembre de 2017 en: <http://repositorio.udelas.ac.pa/handle/123456789/38>

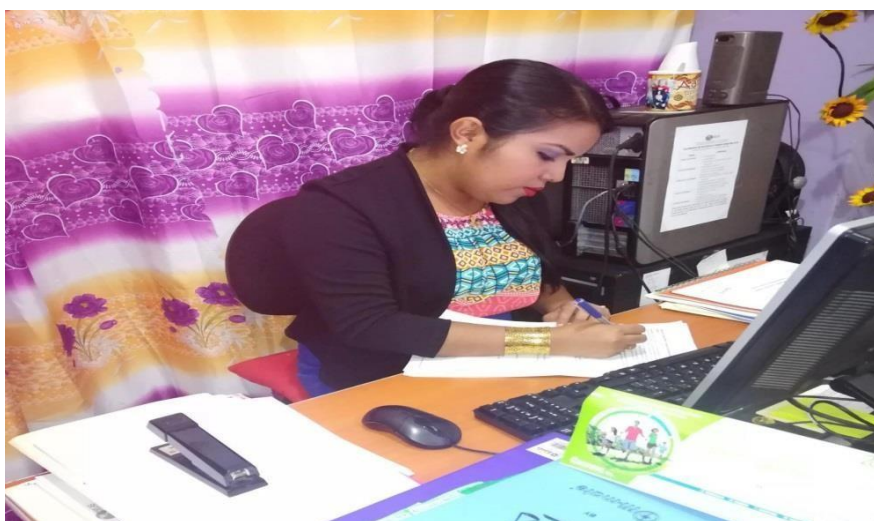
Wikipedia (2018), Recuperado el 3 de abril de 2018 en: https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional

8. Anexos.

8.1. Fotos del TFM.



Llenado de las encuestas en la Sede Central.



Llenado de las encuestas en las extensiones regionales.

8.2. Encuesta al personal del DVE de la UDELAS.



**Universidad Especializada de las Américas
Universidad Autónoma de Barcelona**

Encuesta

Evaluación de la Motivación Laboral:
Decanato de Vida Estudiantil de la UDELAS.

INDICACIONES:

Requerimos de su colaboración llenando el siguiente cuestionario, sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Coloque un gancho (✓) en la respuesta elegida. ¡Muchas gracias por su colaboración!

1. DATOS GENERALES

<p>1.1 Género</p> <p>1. Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>2. Femenino <input type="checkbox"/></p>	<p>1.2 Estado Civil</p> <p>1. Soltero/a <input type="checkbox"/> 2. Casado/a <input type="checkbox"/> 3. Divorciado/a <input type="checkbox"/> 4. Viudo/a <input type="checkbox"/></p> <p>5. Unido/a <input type="checkbox"/></p>	
<p>1.3 Edad (años)</p> <p>1. Entre 18 y 29 <input type="checkbox"/></p> <p>2. Entre 30 y 39 <input type="checkbox"/></p> <p>3. Entre 40 y 49 <input type="checkbox"/></p> <p>4. Entre 50 y 59 <input type="checkbox"/></p> <p>5. 60 años o más. <input type="checkbox"/></p>	<p>1.6 Nivel de formación:</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Bachillerato o inferior</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Técnico en algún área</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Licenciatura _____</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Diplomado _____</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Posgrado _____</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Maestría/Doctorado</p> <p>En los casos 3, 4 y 5 detallar la especialidad. _____</p>	<p>1.7 ¿Pertenece a alguna asociación de empleados?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p> <p>1.8 ¿En qué porcentaje su familia depende de los ingresos que usted recibe en esta Universidad?</p> <p>1. Menos de un 40% <input type="checkbox"/></p> <p>2. Entre un 40 y un 75% <input type="checkbox"/></p> <p>3. Más de un 75% <input type="checkbox"/></p>
<p>1.4 Número de hijos _____</p> <p>1.5 Nacionalidad _____</p> <p>_____</p>	<p>1.9 ¿Se ha ausentado de su trabajo por enfermedad, accidente o cuidado de sus hijos o familiares el último año?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p> <p>En caso afirmativo, ¿cuántos días? _____</p> <p>1.10 ¿Se ve usted trabajando en esta Universidad durante los próximos 2 años?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p> <p>1.11 ¿Ha trabajado anteriormente en otra Universidad?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Dónde? _____</p>	
<p>2. DATOS DEL PUESTO</p>		

<p>2.1 Tipo de trabajo</p> <p>1. Personal fijo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Personal transitorio <input type="checkbox"/></p> <p>2.2 Dedicación</p> <p>1. Tiempo completo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Medio tiempo <input type="checkbox"/></p> <p>2.3 Años de antigüedad en esta Universidad _____</p> <p>2.4 Años trabajando en el Decanato de Vida Estudiantil _____</p>	<p>2.5 Departamento en el que desempeña mayormente su labor:</p> <p>1. Secretariado <input type="checkbox"/></p> <p>2. Secretaria administrativa <input type="checkbox"/></p> <p>3. Recepción <input type="checkbox"/></p> <p>4. Mantenimiento <input type="checkbox"/></p> <p>5. Admisión <input type="checkbox"/></p> <p>6. Asuntos estudiantiles <input type="checkbox"/></p> <p>7. Otros(indicar) _____</p> <p>Indique el nombre de su puesto actual: _____</p> <p>_____</p>
<p>2.6 Número de horas que labora semanalmente: _____</p> <p>2.7 ¿Tiene bajo su supervisión personal de algún departamento?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>Indique aproximadamente ¿cuántas? _____</p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p>	<p>2.8 ¿Está bajo las órdenes de algún supervisor directo?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p> <p>2.9 ¿Cuál es su horario habitual de trabajo?</p> <p>1. Mañana <input type="checkbox"/> 2. Tarde <input type="checkbox"/> 3. Noche <input type="checkbox"/></p> <p>4. Turno Rotativo <input type="checkbox"/> 5. Mañana y Tarde <input type="checkbox"/></p>
<p>2.10 Indique entre qué rango de valores se encuentra su salario neto mensual.</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Inferior a 600 balboas</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Entre 600 y 800 balboas</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Entre 801 y 1000 balboas</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Entre 1001 y 1499 balboas</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Entre 1500 y 2000 balboas</p> <p>6. <input type="checkbox"/> 2001 o más balboas</p>	
<p>3. SATISFACCIÓN LABORAL</p>	
<p>3.1 Indique el motivo principal por el que se ha dedicado a esta actividad</p>	
<p>1. Me gusta lo que hago _____</p> <p>2. No he encontrado un trabajo mejor _____</p> <p>3. Por el sueldo _____</p> <p>4. Por las vacaciones _____</p>	<p>4. Por la seguridad del empleo _____</p> <p>5. Por la autonomía profesional _____</p> <p>6. Por el prestigio de la universidad _____</p> <p>7. Otros (especifique) _____</p>
<p>3.2 ¿Cuáles son los dos principales inconvenientes de su puesto de trabajo? Señale 1 y 2 según su importancia.</p>	
<p>1. Sueldo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Horario/turnos <input type="checkbox"/></p> <p>3. Relaciones con los compañeros <input type="checkbox"/></p> <p>4. Falta de autonomía y libertad para trabajar <input type="checkbox"/></p> <p>5. Falta de prestigio de mi actividad <input type="checkbox"/></p>	<p>6. Falta de recursos para hacer mejor mi trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>7. Falta de interés de mi tarea, rutina. <input type="checkbox"/></p> <p>8. Relaciones con los supervisores <input type="checkbox"/></p> <p>9. No sabe/ No contesta <input type="checkbox"/></p> <p>10. Otros _____ <input type="checkbox"/></p>
<p>3.3 ¿Cuáles son los dos aspectos positivos de su puesto de trabajo? Indique 1 y 2 según su importancia.</p>	

1. Vacaciones	<input type="checkbox"/>	6. Horario y turno compatible con otra actividad	<input type="checkbox"/>
2. Sueldo	<input type="checkbox"/>	7. Autonomía personal, libertad para trabajar	<input type="checkbox"/>
3. Interés en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	8. Importancia social, prestigio para mi profesión	<input type="checkbox"/>
4. Relación con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	9. No sabe/no contesta	<input type="checkbox"/>
5. Relación con los superiores	<input type="checkbox"/>	10. Otro _____	<input type="checkbox"/>

3.4 Indique cuál es su nivel de satisfacción/insatisfacción respecto a los aspectos vinculados a su actividad y que se señalan a continuación.

ASPECTOS A EVALUAR		Muy Insatisfecho					Muy satisfecho				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Remuneración económica que recibe										
2	Relaciones con sus compañeros										
3	Relaciones con sus supervisores										
4	Condiciones materiales de trabajo										
5	Autonomía/ libertad para hacer su trabajo										
6	Reconocimiento por el trabajo bien hecho										
7	Su actividad en sí										
8	Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo										
9	Prestigio o reconocimiento social de su profesión										
10	Posibilidades de ascenso										
11	Formación y /o cursos recibidos en la Universidad										
1.2	Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad										
13	Asistencia en salud para los empleados de la Universidad										
14	Forma de organización/ dirección de la Universidad										

4. COMPROMISO ORGANIZATIVO

4.1 Indique su grado de acuerdo/ desacuerdo con las siguientes cuestiones.		Desacuerdo					Acuerdo				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad.										
2.	Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un gran lugar para trabajar										
3.	Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad.										
4.	Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí										
5.	Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.										
6.	Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad.										
7.	No me importa trabajar en otra universidad si el tipo de trabajo fuera similar.										
8.	La dirección de la Universidad contribuye a que me sienta motivado en el desempeño de mi trabajo.										

9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad.					
10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras					
11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.					
12. A menudo discrepo de la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.					
13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad					
14. Para mi este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.					
15. Definitivamente, la decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.					

Recomendaciones del participante para mejorar el lugar de trabajo.

¡Muchas gracias!

8.3. Carta de Nilka Concepción.



Universidad Especializada de las Américas
Especialidad Profesional con Servicio Social - De Panamá, Panamá con Dimensión Continental

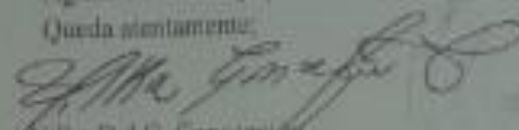
Panamá, 9 de noviembre de 2017
 Nota N° 567 -2017 DVE

Doctora
Danysabel Caballero
 Decana de Vida Estudiantil
 UDELAS
 E. S. M.

Respetada Sra. Decana:

El miércoles 8 de noviembre le hice entrega el resumen de actividades realizadas en el II semestre 2017 como lo contemplan los indicadores del Plan Operativo Anual (POA2017) y que representa nuestra rendición de cuentas. En el mismo se observan las acciones desarrolladas a nivel nacional como Decanato de Vida Estudiantil. Preocupada por las dificultades que pasamos a la hora de recolectar la información a nivel nacional. Adjunto un cuadro con un análisis motivacional breve de los motivos que mi consideración han venido influenciando.

Espero que el mismo contribuya positivamente la labor que realizamos
 Agradeciendo el apoyo en todo
 Queda atentamente,


 Nilka Del C. Concepción
 Directora de Asuntos Estudiantiles



Universidad Especializada de las Américas Decanato de Vida Estudiantil

Análisis motivacional del Personal del Decanato de Vida Estudiantil

Introducción: El Decanato de Vida Estudiantil, creado bajo el acuerdo académico 003 A-2010 del 24 de febrero del 2010 cuenta con dos Direcciones a nivel nacional: La Dirección de Admisión y la Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En estos 8 años de su creación DEVIDES se le incrementado estos problemas

Problemas	Origen	Posibles soluciones
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación no es buena hay barreras ejercidas desde un inicio (creación) por no haberse establecido la jerarquía desde un inicio. El orden no se cumple 	<p>Desde sus inicio se trabajó con personal que por su cantidad de años de estar en el área (Vida Estudiantil antes Estamento Estudiantil) mantuvieron influencia en el personal, impidiendo la fluidez en el mandato.</p> <p>Esa atmosfera creo una falta de dirección. Esto aunado por algunos instructores y personal que se aún van director donde el Rector a proponerle, solicitarle, pedirle sin consultar o hacerlo saber antes con la decana o la directora AE.</p> <p>Prácticas surgidas desde un inicio cuando se creó la Universidad con la Rectora Berta T. de Arosemena y que aún en estos tiempos no han cambiado</p>	<p>Fortalecer el personal con mensaje de valoración y sentido de pertenencia.</p> <p>Evalúa al empleado y darle seguimiento de progreso.</p> <p>Brindarle importancia a su trabajo</p> <p>Genera buen ambiente</p> <p>Última opción reubicarlos</p>

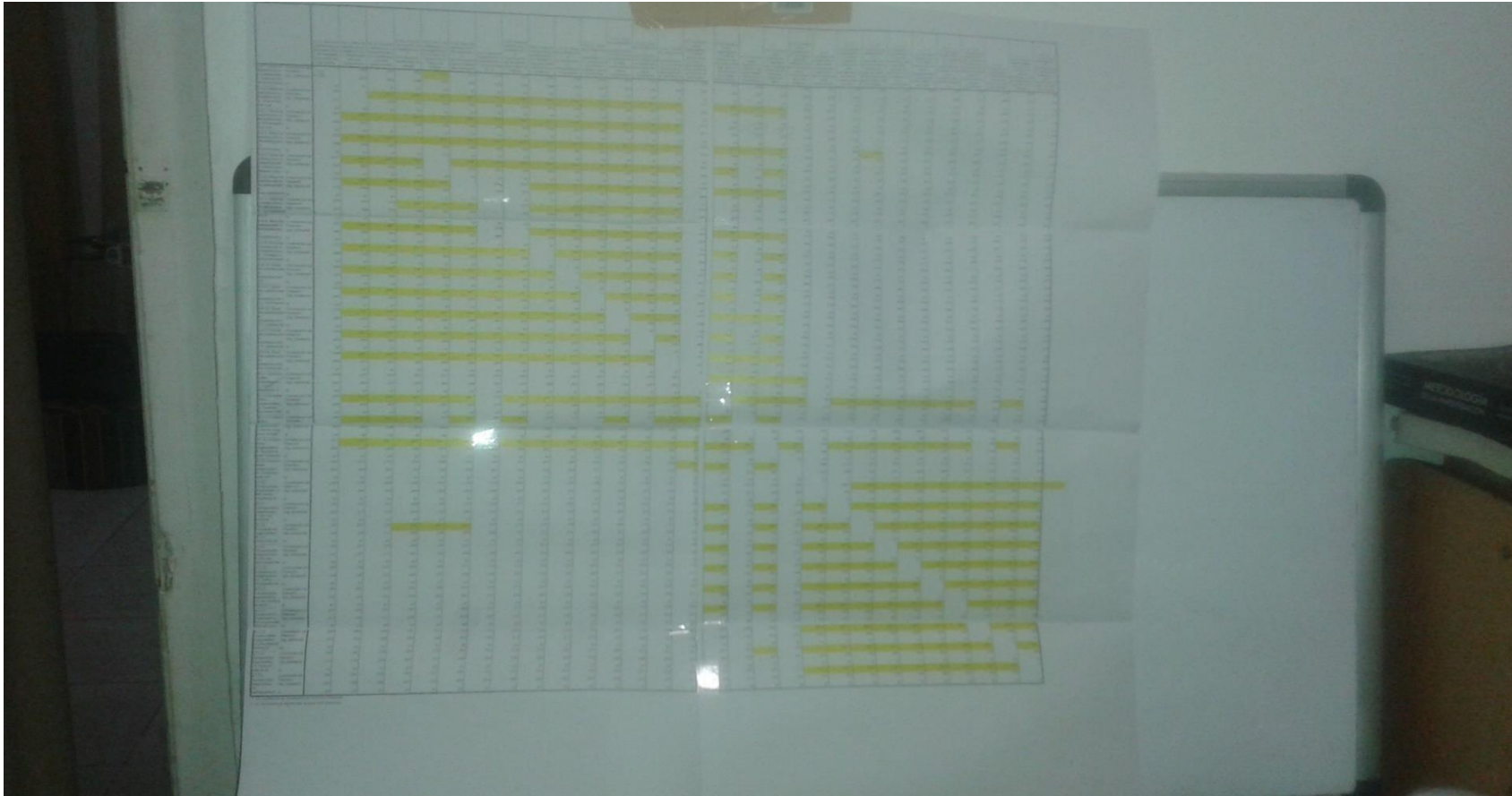
<ul style="list-style-type: none"> No contar con sistemas tecnológicos apropiados que permita la fluidez del trabajo. 	<p>falta de presupuesto de la Nación</p>	<p>Con los pocos recursos exigirle al personal conocimiento básico tecnológico y técnicas (whatAssap) para poder agilizar los procesos y digitalizarlos</p>
<ul style="list-style-type: none"> Resquebrajamiento y falta liderazgo entre las máximas autoridades del Decanato de Vida Estudiantil. (Decana y Vice-decano) 	<p>Esto es claramente percibido por los funcionarios de ambas direcciones cuando se hace apartheid en las actividades del Decanato tanto en el aspecto de administrativo como el área social. Y cuando las ordenes de la decana no son obedecidas por los funcionarios de Admisión ya que antes tienen que contar con la aprobación del Vice-decano que es el director de admisión.</p> <p>Las discusiones, malos entendidos y falta de respeto del Vice-decano hacia la máxima autoridad del Decanato ha contribuido a que no se coordine apropiadamente todo los mecanismos del Decanato perjudicando de alguna manera a los funcionarios y al mejor manejo del mismo.</p>	<p>Encontrar soluciones en donde una máxima autoridad pueda intervenir para enrumbar o separar las Direcciones las cuales tienen suficientes programas, proyectos y actividades</p>
<ul style="list-style-type: none"> Las falta de información de todo el personal que labora en ambas direcciones a nivel nacional 	<p>La falta de una adecuada comunicación o comprensión en lo que respecta a reglamentos, acuerdos y otros por parte de los enlaces, personal (instructores) ha ocasionado atrasos, malos entendidos y fatiga laboral.</p> <p>Consideramos que hay vicios en las Extensiones que no siguen las indicaciones de la Sede.</p>	<p>Capacitaciones anuales adecuadas en lo que respecta a reglamentos, acuerdos y otros. Seguimiento con visitas a las extensiones, telefónicas, correo y otras.</p>

<ul style="list-style-type: none"> Falta de espacios óptimos para desempeñar el trabajo. 	<p>En un inicio se contó con algún espacio no fueron óptimos para desarrollar arte, cultura y deporte (ajedrez, karate). La Universidad crece y la demanda de espacio por parte del área administrativa y la academia han hecho que los espacios sean ya inexistentes</p>	<p>Acondicionar espacios con containier metálicos como alternativa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Falta de presupuesto propio para Vida Estudiantil y mucha burocracia a la hora desarrollar una acción aprobada por el Rector 	<p>En 8 años no existe un sistema propio para saber con cuanto presupuesto anual se cuenta para las diversas actividades del Decanato de Vida Estudiantil. Actualmente se ha empeorado la falta de presupuesto que se mantiene por parte del Gobierno en una constante sin crecimiento aunque la UDELAS crece en demandas.</p>	<p>Autogestión directa para el DEVIDES</p>
<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con personal que tiene poco o nulo conocimiento. 	<p>En 8 años el personal que trabaja en el DEVIDES es un personal :</p> <ul style="list-style-type: none"> Renuente a la tecnología y a sus avances (Aún trabaja con formatos manuales). Recursos Humanos asigna el personal Impuesto sin el perfil para desempeñar la labor, esto crea Exceso de trabajo para unos pocos ya que hay que cumplir con las metas trazadas en el POA. Este vicio se da nivel nacional en donde los enlaces de Vida Estudiantil en su mayoría no poseen las competencias para el desempeño de sus asignaciones. 	<p>Coordinar mejor con Recursos Humanos y las Directoras de Extensiones Hacer reubicaciones, toando en cuenta a los jefes inmediatos</p>

<ul style="list-style-type: none">• Falta reconocimiento por parte de las máximas autoridades en la labor que se ejerce en el Decanato.	Desde la creación de la UDELAS los incentivos económicos, para estudios hay que ser solicitado a la Rectoría. Esto impera aún; más ha cambiado un poco para los psicólogos y trabajadoras sociales ya que cuentan con sus leyes especiales más no para el otro personal que debe estar solicitando y estar a la espera que se lo aprueben algún reconocimiento efectivo u otro. .	Que Planificación y RRHH sea más consecuente con los empleados que su trabajo
--	---	---

8.4. Cuadros de evaluación de las hipótesis.

Hipótesis No. 1: La relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es directa y significativa. Rechazada. Se marca en amarillo donde hay relación y las áreas no marcadas fueron las contrastadas. El cuadro es muy grande para presentarse en Word.



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 2. No hay relación entre la satisfacción laboral y género. Aceptada.

		1.1. Género	1. Remuneración económica que recibe.	2. Relaciones con sus compañeros	3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía /libertad para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	7. Su actividad en sí	8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	10. Posibilidades de ascenso	11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad para el buen funcionamiento de la Universidad	13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	14. Forma de organización /dirección de la Universidad
1.1. Género	Correlación de Pearson	1	-.124	.102	.101	.153	.044	.157	.152	.111	.188	.090	.035	.143	.211	.170
	Sig. (bilateral)		.316	.412	.415	.218	.725	.204	.220	.373	.127	.469	.780	.249	.086	.170

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 3. No hay relación entre el compromiso organizacional y género. Aceptada.

			1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
1.1. Género	Correlación de Pearson	1	.105	.153	.135	.149	-.095	-.130	-.126	-.054	-.127	-.056	-.162	-.060	-.148	-.152	-.186
	Sig. (bilateral)		.398	.217	.278	.228	.445	.295	.310	.662	.305	.650	.191	.631	.231	.218	.131

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 4: La relación entre edad y satisfacción es lineal y progresiva. Rechazada.

		1.3. Edad	1. Remuneración económica que recibe.	2. Relaciones con sus compañeros	3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía/libertad para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	7. Su actividad en sí	8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	10. Posibilidades de ascenso	11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad para el buen funcionamiento de la Universidad	13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	14. Forma de organización/dirección de la Universidad
1.3. Edad	Correlación de Pearson	1	.174	.185	.194	.207	.278	.192	.127	.190	.216	.179	.276	.201	.130	.260
	Sig. (bilateral)		.158	.134	.116	.092	.023	.119	.306	.124	.079	.148	.024	.102	.293	.034
	Suma de cuadrados y productos cruzados	110.269	173.746	182.522	191.716	290.642	469.701	267.776	175.746	187.821	364.388	346.761	466.851	279.164	253.179	606.657

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 5. La relación entre edad y compromiso es lineal y progresiva. Rechazada.

		1.3. Edad	1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario o posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
1.3. Edad	Correlación de Pearson	1	.086	.199	.199	.201	.039	-.079	.070	.071	-.002	-.104	.019	.071	-.049	.001	-.025
	Sig. (bilateral)		.487	.106	.110	.103	.753	.527	.575	.568	.988	.402	.879	.567	.693	.994	.843
	Suma de cuadrados y productos cruzados	110.269	85.060	274.970	432.970	283.209	66.075	-282.537	266.537	269.612	-7.015	-391.940	74.507	273.627	-176.045	3.716	-93.209

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 6. Los casados presentan niveles superiores de satisfacción. Rechazada.

		1.2. Estado civil	1. Remuneración económica que recibe.	2. Relaciones con sus compañeros	3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía /libertad para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	7. Su actividad en sí	8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	10. Posibilidades de ascenso	11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	14. Forma de organización /dirección de la Universidad
1.2. Estado civil	Correlación de Pearson	1	.004	-.025	-.021	-.031	-.016	-.027	-.016	-.022	-.023	-.044	-.023	-.016	-.027	-.044
	Sig. (bilateral)		.974	.841	.865	.804	.900	.830	.897	.859	.855	.725	.853	.898	.827	.724
	Suma de cuadrados y productos cruzados	9307.851	37.149	-226.896	-192.657	-397.672	-243.060	-342.045	-205.851	-201.836	-353.522	-780.448	-358.030	-203.567	-485.164	-943.269

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 7. Los casados presentan niveles superiores de compromiso. Rechazada.

		1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.	1.2. Estado civil
1.2. Estado civil	Correlación de Pearson	-.016	-.032	-.039	-.027	-.034	.208	.180	.180	.182	.199	.175	.185	.206	.187	.195	1
	Sig. (bilateral)	.899	.794	.755	.826	.783	.091	.145	.146	.140	.107	.157	.134	.094	.130	.114	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	143.388	411.806	787.212	353.358	531.985	6874.493	6314.507	6265.522	6446.597	6878.612	6305.701	6522.925	6796.791	6388.343	6778.358	9307.851

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 8. Los individuos con menores niveles educativos presentan una satisfacción más alta. Rechazada.

		1.6. Nivel de formación	1. Remuneración económica que recibe.	2. Relaciones con sus compañeros	3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía/libertad para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	7. Su actividad en sí	8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	10. Posibilidades de ascenso	11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	14. Forma de organización/dirección de la Universidad
1.6. Nivel de formación	Correlación de Pearson	1	-.060	.006	-.001	-.002	-.024	.009	.706	-.002	.581	-.021	.582	.706	.501	.416
	Sig. (bilateral)		.632	.965	.991	.986	.847	.942	.000	.988	.000	.867	.000	.000	.000	.000

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 9. Los individuos con menores niveles educativos presentan un compromiso organizacional más elevado.
Rechazada.

		1.6. Nivel de formación	1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
1.6. Nivel de formación	Correlación de Pearson	1	-.029	-.020	-.013	-.009	-.013	-.108	-.095	-.096	-.095	-.103	-.114	.160	-.103	-.101	-.097
	Sig. (bilateral)		.814	.874	.920	.940	.915	.387	.446	.441	.443	.406	.360	.195	.407	.416	.435
	N	67	67	67	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 10. No hay relación significativa entre asociación laboral y satisfacción. Aceptada.

		1.7. ¿Perte nece a alguna asociac ión de emplea dos?	1. Remune ración económic a que recibe.	2. Relacio nes con sus compa ñeros	3. Relacio nes con sus supervi sores	4. Condi ciones, material es de trabajo	5. Auton omía /liberta r para hacer su trabajo	6. Reconoci miento por el trabajo bien realizado	7. Su activi dad en sí	8. Posibilid ades de desarrol lo persona l en el trabajo	9. Prestigio o reconoci miento social de su profesión	10. Posibilid ades de ascenso	11. Forma ción y/o cursos recibid os en la Univer sidad	12. Utilidad de su labor para el buen funciona miento de la Univer sidad	13. Asisten cia en salud para los emplea dos de la Univer sidad	14. Forma de organiz ación /direcci ón de la Univer sidad
1.7. ¿Perte nece a alguna asociac ión de emplea dos?	Correlación de Pearson	1	.047	.043	.044	.059	.078	.074	.061	.044	.075	.090	.071	.063	.089	.117
	Sig. (bilater al)		.710	.731	.731	.640	.537	.558	.628	.728	.552	.477	.577	.618	.482	.355
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 11. No hay relación significativa entre asociación laboral y compromiso. Aceptada.

		1.7. ¿Pertenece a alguna asociación de empleados?	1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo o para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado o en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
1.7. ¿Pertenece a alguna asociación de empleados?	Correlación de Pearson	1	-.275	-.166	-.051	-.164	-.160	-.039	-.094	-.006	-.094	-.008	.002	-.011	-.046	-.018	.055
	Sig. (bilateral)		.027	.186	.687	.193	.202	.758	.455	.961	.455	.951	.985	.930	.717	.887	.661
	N	65	65	65	64	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 12. Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor satisfacción. Aceptada.

		1.8. ¿En qué porcentaje su familia depende de los ingresos que Usted recibe en esta Universidad?	1. Remuneración económica que recibe.	2. Relaciones con sus compañeros	3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía/libertad para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	7. Su actividad en sí	8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	10. Posibilidades de ascenso	11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	14. Forma de organización/dirección de la Universidad
1.8. ¿En qué porcentaje su familia depende de los ingresos que Usted recibe en esta Universidad?	Correlación de Pearson	1	-.011	.567**	.571**	.390**	.307*	.389**	-.031	.571**	.307*	.246*	.304*	.386**	.259*	.185
	Sig. (bilateral)		.928	.000	.000	.001	.012	.001	.804	.000	.012	.045	.012	.001	.034	.134
	Suma de cuadrados y productos cruzados	26894.716	-175.269	8736.612	8831.582	8541.209	8096.507	8468.881	-670.269	8825.104	8078.940	7451.806	8040.254	8366.821	7861.896	6737.284
	Covarianza	407.496	-2.656	132.373	133.812	129.412	122.674	128.316	-10.156	133.714	122.408	112.906	121.822	126.770	119.120	102.080
N		67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 13. Una mayor dependencia familiar de la retribución implica mayor compromiso. Rechazada.

		1.8. ¿En qué porcentaje su familia depende de los ingresos que Usted recibe en esta Universidad?	1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merezco la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decido trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
1.8. ¿En qué porcentaje su familia depende de los ingresos que Usted recibe en esta Universidad?	Correlación de Pearson	1	-.029	.384(**)	.204	.379(**)	-.040	-.143	-.002	.001	.007	.005	-.003	-.001	-.138	.010	.015
	Sig. (bilateral)		.817	.001	.100	.002	.749	.249	.986	.994	.958	.968	.980	.995	.267	.938	.902

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 14. El personal fijo se encuentra más satisfecho. Rechazada.

		2.1. Tipo de trabajo?	1. Remuneración económica que recibe.	2. Relaciones con sus compañeros	3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía /libertad para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	7. Su actividad en sí	8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	10. Posibilidades de ascenso	11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	14. Forma de organización /dirección de la Universidad
2.1. Tipo de trabajo?	Correlación de Pearson	1	-.062	-.056	-.053	-.072	-.090	-.074	.148	-.046	.096	.048	.280	.147	.048	.268
	Sig. (bilateral)		.616	.652	.667	.562	.470	.552	.231	.713	.437	.697	.022	.234	.701	.028
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 15. El personal fijo se encuentra más comprometido. Rechazada.

		2.1. Tipo de trabajo ?	1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mí Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaré a casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
2.1. Tipo de trabajo ?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	-.055	-.078	.305*	-.080	-.098	-.115	.024	-.065	-.063	-.147	-.161	.019	-.109	-.135	-.119
			.660	.532	.013	.522	.430	.354	.844	.602	.612	.236	.194	.881	.379	.275	.336
	N	67	67	67	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 16. La satisfacción laboral es menor en los empleados de medio tiempo. Rechazada.

Correlaciones

		2.2. Dedicación	3.4.1. Nivel de satisfacción e insatisfacción.1.R emuneración económica que recibe.	. 2. Relaciones con sus compañeros	. 3. Relaciones con sus supervisores	4. Condiciones, materiales de trabajo	5. Autonomía /libertar para hacer su trabajo	6. Reconocimiento por el trabajo bien realizado	. 7. Su actividad en sí	. 8. Posibilidades de desarrollo personal en el trabajo	9. Prestigio o reconocimiento social de su profesión	. 10. Posibilidades de ascenso	. 11. Formación y/o cursos recibidos en la Universidad	12. Utilidad de su labor para el buen funcionamiento de la Universidad	. 13. Asistencia en salud para los empleados de la Universidad	. 14. Forma de organización /dirección de la Universidad
2.2. Dedicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	-.032	-.032	-.036	-.032	-.055	-.029	-.040	-.014	-.045	-.053	-.046	-.035	-.060	-.073
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
			.795	.794	.771	.799	.661	.815	.749	.910	.715	.673	.712	.779	.628	.558

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 17. El compromiso organizacional es menor en los empleados de medio tiempo. Rechazada.

		2.2. Dedicación	1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría a dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
2.2. Dedicación	Correlación de Pearson	1	-.027	-.036	.169	-.059	-.062	-.161	-.172	-.171	-.172	-.172	-.043	-.176	-.153	-.168	-.160
	Sig. (bilateral)		.831	.771	.174	.635	.616	.193	.165	.167	.165	.164	.733	.154	.217	.174	.196
	N	67	67	67	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 18. La satisfacción disminuye con la antigüedad. Rechazada.

		Años trabajan do en el Decanat o de Vida Estudian til. EN FRECU ENCIA	1. Remune ración económi ca que recibe.	2. Relacio nes con sus compa ñeros	3. Relacio nes con sus supervi sores	4. Condi ones, material es de trabajo	5. Auton omía /liberta r para hacer su trabaj o	6. Reconoci miento por el trabajo bien realizado	7. Su activi dad en sí	8. Posibili dades de desarrol lo persona l en el trabajo	9. Prestigio o reconoci miento social de su profesión	10. Posibili dades de ascens o	11. Forma ción y/o cursos recibid os en la Univer sidad	12. Utilidad de su labor para el buen funciona miento de la Univer sidad	13. Asisten cia en salud para los emplea dos de la Univer sidad	14. Forma de organiz ación /direcci ón de la Univer sidad
Años trabajan do en el Decanat o de Vida Estudian til. EN FRECU ENCIA	Correl ación de Pearson	1	-.032	-.032	-.031	-.043	-.059	-.056	-.047	-.025	-.057	-.071	-.061	-.050	-.076	-.081
	Sig. (bilater al)		.796	.795	.806	.732	.633	.655	.706	.842	.644	.567	.625	.688	.544	.516
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.

Hipótesis 19. El compromiso aumenta con la antigüedad. Rechazada.

			1. Estoy dispuesto a realizar un gran esfuerzo para contribuir al éxito de la Universidad	2. Cuando converso con mis amigos les digo que mi Universidad es un lugar para trabajar.	3. Siento muy poca lealtad hacia esta Universidad	4. Aceptaría casi cualquier tarea con tal de seguir trabajando aquí.	5. Considero que mis valores y los de la dirección de la Universidad son muy similares.	6. Me siento orgulloso de decir que formo parte de esta Universidad	7. No me importa trabajar en otra Universidad si el tipo de trabajo fuera similar.	8. La dirección de la Universidad contribuye a que me siento motivado en el desempeño de mi trabajo	9. En mis circunstancias actuales, apenas me afectaría dejar de laborar en esta Universidad	10. Estoy encantado de haber escogido esta Universidad para trabajar y no otras	11. No merece la pena permanecer trabajando en esta Universidad indefinidamente.	12. A menudo discrepo con la política de la Universidad en asuntos relacionados con los empleados.	13. Me importa mucho el futuro de esta Universidad.	14. Para mí este es el mejor establecimiento Universitario posible para trabajar.	15. Definitivamente, decisión de trabajar en esta Universidad ha sido un error de mi parte.
Años trabajado en el Decanato de Vida Estudiantil. EN FRECUENCIA	Correlación de Pearson	1	.486**	.325**	.399**	.310*	.256*	-.019	-.033	-.039	-.038	-.043	-.044	-.039	-.015	-.033	-.165
	Sig. (bilateral)		.000	.007	.001	.011	.036	.876	.792	.752	.761	.732	.725	.752	.902	.794	.183
	N	67	67	67	66	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del Decanato de Vida Estudiantil, 2018.