

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los  
colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga  
marítimo internacional del Callao, 2019.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

ESCOBEDO GARCÍA, Cinthya Lorena  
QUIÑONES FLORIN, Marjorie Marisol

Asesoradas por: Mgtr. Romy Guardamino Baskovich

Lima, abril de 2020

La tesis

**Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Romy Guardamino Baskovich  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Germán Velásquez Salazar  
[Tercer Jurado]



A Dios, por iluminar mi camino y llenarme de bendición para cumplir mis objetivos; a mis padres, por su apoyo y amor incondicional durante todo este tiempo, por ser mi motivo principal para cumplir mis sueños; a mi hermano, por su constante motivación y ser mi ejemplo de realización personal. Por último, a todos los que estuvieron involucrados en este camino por su comprensión, su paciencia y cariño para lograr lo que tanto anhelo.

**Cinthy Escobedo**

A Dios, por ser mi guía y mi mayor refugio; a mis padres y hermanas, quienes con amor y esfuerzo me han acompañado en este proceso, sin dudar de ver realizados mis sueños, que también son los suyos. Finalmente, a todas las personas que siempre han creído en mí y me han animado a seguir. A todos ellos, mi total agradecimiento desde lo más profundo de mi corazón.

**Marjorie Quiñones**



En primer, lugar, agradecemos a nuestra Facultad de Gestión y Alta Dirección por formarnos académica y personalmente. En segundo lugar, a nuestra asesora Romy Guardamino por guiarnos y acompañarnos a lo largo de esta investigación. A todos nuestros maestros, por sus valiosas enseñanzas y aportes, especialmente, destacamos la participación y colaboración de Irene Vera y Mónica Llontop. Finalmente, a las mypes que participaron como sujeto de estudio y accedieron a compartimos información y sus instalaciones. A todos los que fueron parte importante de este reto, ¡Muchas gracias!



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Objetivo y preguntas de investigación .....	5
2.1. Objetivo general .....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
2.3. Pregunta general.....	5
2.4. Preguntas específicas.....	6
3. Justificación de la investigación.....	6
4. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Satisfacción Laboral.....	8
1.1. Definición.....	8
1.2. Teorías de Satisfacción Laboral .....	9
1.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	14
1.4. Medición de la Satisfacción Laboral .....	15
2. Desempeño Laboral .....	21
2.1. Definición.....	21
2.2. Teorías del Desempeño Laboral.....	22
2.3. Dimensiones del Desempeño Laboral .....	24
2.4. Evaluación del Desempeño Laboral.....	25
3. Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral .....	29
3.1. Antecedentes internacionales .....	30
3.2. Antecedentes nacionales.....	33
4. Mype.....	37
5. Operadores logísticos.....	38

6. Principales megatendencias en la Gestión Humana.....	40
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	42
1. Sector logístico en el Perú.....	42
1.1. Análisis PESTEL del sector logístico en el Perú .....	42
2. Situación de la gestión de Recursos Humanos en las mypes del Perú.....	53
3. Principales megatendencias en la Gestión Humana.....	56
4. Mypes operadores logísticos del Callao.....	57
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	60
1. Diseño metodológico .....	60
2. Alcance.....	60
3. Enfoque y estrategia.....	61
4. Horizonte temporal .....	62
5. Población y muestra .....	62
5.1. Población.....	62
5.2. Muestra.....	63
6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
6.1. Escala de medición de Satisfacción Laboral .....	65
6.2. Escala de medición de Desempeño Laboral.....	66
7. Confiabilidad y validez .....	67
8. Procedimiento de recolección de datos .....	71
9. Métodos de análisis de datos.....	71
10. Hipótesis.....	72
10.1. Hipótesis general .....	72
10.2. Hipótesis específicas .....	72
11. Variables.....	72
11.1. Operacionalización de las variables .....	73
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	76
1. Análisis de muestra según variables sociodemográficas.....	76

1.1. Análisis de muestra según sexo .....	76
1.2. Análisis de muestra según edad.....	77
1.3. Análisis de muestra según área de trabajo.....	77
1.4. Análisis de muestra según tiempo laborando en la mype.....	78
2. Análisis según variables de la investigación.....	78
2.1 Análisis de Satisfacción Laboral .....	79
2.2. Análisis del Desempeño Laboral.....	86
2.3. Análisis correlativo por hipótesis .....	91
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
1. Conclusiones .....	103
2. Limitaciones.....	105
3. Recomendaciones.....	106
REFERENCIAS .....	108
ANEXO A: Instrumentos de medición de la variable Satisfacción Laboral .....	116
ANEXO B: Instrumentos de medición de la variable Desempeño Laboral.....	118
ANEXO C: Cuestionario.....	119
ANEXO D: Matriz de Consistencia .....	124

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de Satisfacción Laboral .....	14
Tabla 2: Dimensiones del Desempeño Laboral.....	24
Tabla 3: Definición de mype.....	38
Tabla 4: Comparación entre los beneficios laborales a trabajadores bajo régimen mype y régimen general.....	38
Tabla 5: Mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional en el Callao....	64
Tabla 6: Agrupación de ítems por factor de Escala SL-SPC .....	65
Tabla 7: Ítems positivos y negativos de la Escala SL-SPC.....	66
Tabla 8: Agrupación de ítems por factor de Desempeño Laboral.....	66
Tabla 9: Ítems positivos y negativos de la Escala de medición de Desempeño Laboral .....	66
Tabla 10: Nivel de confiabilidad de la variable Satisfacción Laboral.....	67
Tabla 11: Matriz de análisis factorial de la Escala SL-SPC.....	68
Tabla 12: Nivel de confiabilidad de la variable Desempeño Laboral .....	69
Tabla 13: Alfa de Cronbach de la investigación .....	71
Tabla 14: Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral .....	73
Tabla 15: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral.....	74
Tabla 16: Análisis de Correlación R de Pearson (Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral)	91
Tabla 17: Análisis de Correlación Spearman (Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral) .....	92
Tabla 18: Análisis de Correlación R de Pearson (Significación de la Tarea y Desempeño Laboral) .....	94
Tabla 19: Análisis de Correlación Spearman (Significación de la Tarea y Desempeño Laboral) .....	95
Tabla 20: Análisis de Correlación R de Pearson (Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral) .....	96
Tabla 21: Análisis de Correlación Spearman (Condiciones de trabajo y Desempeño laboral)...	97
Tabla 22: Análisis de Correlación R de Pearson (Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral) .....	98
Tabla 23: Análisis de Correlación R de Spearman (Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral) .....	99
Tabla 24: Análisis de Correlación R de Pearson (Beneficios Económicos y Desempeño Laboral) .....	100



Tabla 25: Análisis de Correlación de Spearman (Beneficios Económicos y Desempeño Laboral)..... 100

Tabla 26: Análisis de predominancia de la correlación entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral ..... 102



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la Competitividad del Perú (%) .....	45
Figura 2: Índice de desempeño logístico del Perú.....	46
Figura 3: Índice de desempeño logístico por dimensiones.....	47
Figura 4: Diagrama del diseño de correlación.....	60
Figura 5: Análisis factorial exploratorio del instrumento de Koopmans .....	70
Figura 6: Muestra clasificada según sexo.....	76
Figura 7: Muestra clasificada según edad .....	77
Figura 8: Muestra clasificada según área de trabajo .....	77
Figura 9: Muestra clasificada según tiempo laborando en la mype .....	78
Figura 10: Satisfacción Laboral (%) .....	79
Figura 11: Significación de la Tarea (%) .....	80
Figura 12: Condiciones de Trabajo (%) .....	81
Figura 13: Reconocimiento personal y/o social (%) .....	82
Figura 14: Beneficios Económicos (%) .....	83
Figura 15: Nivel de Satisfacción Laboral según sexo (%) .....	84
Figura 16: Nivel de Satisfacción Laboral según edad (%).....	84
Figura 17: Nivel de Satisfacción Laboral según área de trabajo (%).....	85
Figura 18: Nivel de Satisfacción Laboral según tiempo que labora en la empresa (%).....	85
Figura 19: Desempeño Laboral (%).....	86
Figura 20: Desempeño en la Tarea (%).....	87
Figura 21: Desempeño en el Contexto (%) .....	87
Figura 22: Comportamientos contraproducentes (%) .....	88
Figura 23: Nivel del Desempeño Laboral según sexo (%).....	89
Figura 24: Nivel del Desempeño Laboral según edad (%).....	89
Figura 25: Nivel de Desempeño Laboral según área de trabajo (%).....	90
Figura 26: Nivel de Desempeño Laboral según el tiempo que labora en la empresa (%).....	90

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019. El interés surge a partir de la exposición y relevancia que se le ha otorgado a la satisfacción del colaborador, dado que este representa un factor que influye en su desempeño. Para dicho análisis se toma en cuenta las dimensiones que explican el constructo de la Satisfacción Laboral, las cuales condicionan las actitudes y conductas de este cuando labora en su puesto.

Respecto a la variable Satisfacción Laboral, se consideran las siguientes teorías: teoría de la higiene-motivacional, teoría de la discrepancia, teoría de eventos situacionales y planteamiento dinámico. Además, se tiene en cuenta las dimensiones propuestas por Sonia Palma que explican el constructo Satisfacción Laboral. Estas son: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos. En cuanto a la variable Desempeño Laboral, se subrayan las teorías que la vinculan con la satisfacción en el trabajo, tales como teoría de la equidad, teoría de las expectativas y la teoría de la finalidad o de las metas. Asimismo, se examinan las dimensiones propuestas por Koopmans, debido a que estas consolidan las variables más influyentes según diversos autores, las cuales son: Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto y Comportamientos Contraproducentes.

La investigación se realiza en cinco casos de estudio, mypes operadores logísticos-agente de carga marítimo internacional, cuyas identidades no serán reveladas por confidencialidad. El estudio posee un enfoque cuantitativo y el instrumento que se aplica son dos cuestionarios que se han utilizado anteriormente en sectores u en otros tipos de empresas en el contexto peruano. Por un lado, el primer cuestionario mide la Satisfacción Laboral validada por Sonia Palma y, por el otro, el segundo cuestionario evalúa el Desempeño Laboral que plantea Koopmans. El análisis cuantitativo se lleva a cabo a partir del modelo de correlación de Pearson y Spearman, los cuales permiten establecer cuál es la relación que existe entre la Satisfacción Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agente de carga marítimo internacional y el Desempeño Laboral de estos.

En el análisis de resultados, se comprueba que la hipótesis principal, la cual propone que existe relación entre las dos variables estudiadas, es válida. Los hallazgos permiten determinar la relación entre las dimensiones de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, esto confirma las hipótesis específicas. Al final, se concluye que el aspecto más

predominante, según el índice de correlación de Pearson, es el Reconocimiento Personal y/o Social, lo cual demuestra el valor que los colaboradores le otorgan al reconocimiento propio, referente a los logros en el trabajo. Incluso, se puntualiza que el rasgo que obtuvo la más baja correlación con el Desempeño Laboral fueron los Beneficios Económicos, lo que hace referencia a la percepción negativa que tienen sobre los incentivos económicos y componentes remunerativos en su centro laboral.



# INTRODUCCIÓN

La Satisfacción Laboral es un constructo relevante dentro de las organizaciones (Weinert, 1985), pues a partir de esta, el colaborador evidencia la actitud que tiene frente al trabajo y la disposición que posee para realizar las tareas laborales (Robbins, 2004). A su vez, el estudio del Desempeño Laboral ha despertado el interés de muchos autores que analizan el comportamiento organizacional, puesto que es una variable que mide la productividad de la persona, lo cual impacta en el logro de los objetivos organizacionales (Gabini, 2018).

En ese sentido, existen algunas indagaciones que asocian ambos conceptos. Las primeras aproximaciones han incluido como parte de la investigación a la teoría motivacional de Herzberg (1989), este especifica que las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas donde están más insatisfechos. Por ello, surge la disposición para establecer la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral. El sujeto de estudio son las mypes, actor clave dentro de la economía peruana, dado que representan gran participación en el mercado y son fuente generadora de empleo.

En suma, para efectuar la presente investigación se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo se explica el planteamiento del problema, así como el objetivo general y los específicos, la justificación y viabilidad del trabajo. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se analizan los diferentes argumentos teóricos recopilados de distintos autores que han estudiado la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, asimismo, se mencionan las dimensiones que componen a ambos constructos. Inclusive, se presentan las características y particularidades de las mypes y las tendencias del futuro del trabajo. Por último, se realiza una revisión de las investigaciones internacionales y nacionales que han analizado estas dos variables.

En el tercer capítulo, se presenta un análisis Pestel (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) del ámbito logístico, con el fin de conocer el contexto de estudio. Adicionalmente, se ejecuta una observación del estado de la gestión de recursos humanos en las mypes y el impacto de las megatendencias en la gestión de recursos humanos. Finalmente, se expone a las mypes agentes de carga marítimo internacional que serán parte del proyecto. En el cuarto capítulo se describe el tipo de investigación, enfoque, diseño, población y muestra elegida, se explica las técnicas y herramientas para la recolección de datos y el análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos que se aplican. Por último, se trazan las hipótesis y variables de trabajo.

En el quinto capítulo, se evidencian los resultados obtenidos en función del objetivo general y los específicos. Se analizan los resultados de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral y sus dimensiones en los colaboradores de las mypes operadores logísticos- agentes de carga marítimo internacional de acuerdo con la escala de Likert y con un análisis detallado, con elementos como sexo, edad, área en la que se desempeña y tiempo que lleva laborando allí.

Así pues, como consecuencia de los hallazgos obtenidos a partir del análisis de relación de coeficiente de Pearson y Spearman, se exhiben las conclusiones, al tener presente las hipótesis y limitaciones de la investigación. Para terminar, se elaboran recomendaciones a las mypes operadores logísticos- agentes de carga marítimo internacional del Callao, quienes fueron sujeto de estudio del proyecto.



## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema. Luego, se definen los objetivos y preguntas de investigación y se especifica la justificación y viabilidad de esta.

### 1. Planteamiento del problema

A partir del estudio de Chiang y Ojeda (2011) se pudo concluir que la satisfacción de los colaboradores guarda una estrecha relación con el Desempeño Laboral. Según estos autores, cuando los trabajadores están satisfechos laboralmente son más productivos y trabajan mejor. En adición a esto, aquellos que perciben un entorno laboral digno y saludable evidencian, a través de sus actitudes y conductas, una mayor satisfacción en su centro de labores (Chiang y Ojeda, 2011).

Al hablar de la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral, Robbins y Judge (2013) sostuvieron que la satisfacción del trabajador es vital para obtener un desempeño óptimo en su puesto de trabajo. Sin embargo, en las mypes no se ha tomado en cuenta el impacto que pueda tener la satisfacción en el Desempeño Laboral de ellos, debido a que la dirección de este tipo de organizaciones solo está enfocada en subsistir, es decir, en tener el mínimo de condiciones para poder seguir presentes en el mercado (Ponce y Zevallos, 2015).

Los autores Churchill, Flamholtz y Greiner mencionaron que durante su desarrollo únicamente es elemental cubrir costos y manejar excedentes para seguir creciendo, prescindiendo de la importancia de velar por el bienestar de los colaboradores y la satisfacción en su lugar de trabajo (García, Marín y Martínez, 2016). La relevancia de estudiar a las mypes se debe a que estas constituyen más del 90% de las empresas a nivel mundial (ICSB, 2019), y en el Perú conforman el 99,8 % de las entidades con mayor presencia en el rubro de servicios. Al considerar la representatividad de las mypes en la sociedad peruana, resulta primordial indagar la vinculación con este tipo de organizaciones, con la finalidad de mejorar la productividad, lograr ahorro de gastos por rotación, mantener una estabilidad laboral, entre otros.

En ese orden de ideas, este trabajo tiene como sujeto de estudio a las mypes del sector de servicios logísticos, pues en el *ranking* del desempeño logístico 2018, el Perú tuvo su nivel más bajo desde el 2007. Este estancamiento representa un reto para mejorar el desempeño de los colaboradores y, a su vez, la productividad de estas asociaciones. Por tanto, se estudiaron a las mypes operadores logísticos que brindan servicios de agentes de carga marítimo internacional y que se encuentren ubicadas en el Callao. Los agentes de carga brindan servicios de logística eficientes, los cuales facilitan la movilidad de los productos, al garantizar su seguridad y

velocidad, y la reducción en el costo, al comercializarlos entre países (Martí, Puertas y García, 2014).

En la cadena logística, los agentes de carga internacional cumplen un rol central, dado que resuelven problemas relacionados al transporte de mercancías de importadores y exportadores (Matos, 2018). Según la Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM] (2017), las empresas navieras concentraron un total del 70 % del valor de la carga, siendo el 36 % del porcentaje total por servicio directo, esto es, el importador o exportador realizó directamente todo el proceso que implica el traslado de su carga y, por otro lado, el 64 % se efectuó por servicios complementarios, estos los ofrecen los agentes de carga internacional. Por tal motivo, se identifica la significancia de la actuación de estos intermediarios en el comercio exterior.

No obstante, de acuerdo con el informe de Valencia (2018) existen varios problemas en cuanto al servicio que ofrecen los diferentes agentes dentro de la cadena de distribución física internacional, algunos de ellos se basaron en los retrasos presentados en la liberación de la carga, retrasos en la coordinación, documentos mal emitidos, diferencia de pesos, así como la notificación tardía del aviso de llegada, entre otros aspectos que se asocian al desempeño del personal. Por consiguiente, las agencias de carga internacional requieren de un alto nivel de especialización y conocimiento global de procesos, por lo que su recurso humano debe manejar las operaciones de forma eficiente y con conocimiento del Supply Chain Management (SCM) internacional. Para esto, se evidencia la necesidad de ofrecer a sus colaboradores los recursos y las condiciones laborales que optimicen su desempeño y les permitan cumplir con sus objetivos (Castro, 2015).

La elección de la ubicación de los agentes de carga internacional en el Callao, se debió a que es el lugar más estratégico en Lima, puesto que en este se encuentra el Terminal Portuario del Callao, el puerto marítimo principal del Perú, según cifras de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), para el 2014, por dicho puerto se transportaron aproximadamente el 72 % de la carga total movilizada por el Sistema Portuario Nacional (SPN) y alrededor del 90 % de productos contenedorizados que ingresan y salen del Perú. Así mismo, se considera crucial, debido a la cercanía de los operadores logísticos-agentes de carga hacia el Puerto del Callao, ya que permite reducir costos logísticos y de transporte (Mincetur, 2014).

Por estas razones surgió el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos del Callao- agentes de carga marítimo internacional de Callao? Para ello se identificó el vínculo que existe entre ambas variables a partir de las dimensiones que la componen: en primer



lugar, la Significación de la Tarea, Beneficios Económicos, Reconocimiento Personal y/o Social y Condiciones de Trabajo y, en segundo lugar, el Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto y Comportamientos Contraproducentes.

## **2. Objetivo y preguntas de investigación**

### **2.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos del Callao - agente de carga marítimo internacional, 2019.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar las principales teorías de la Satisfacción Laboral y del Desempeño Laboral.
- Describir y analizar la situación actual del sector logístico y de la gestión humana en las mypes del Perú.
- Determinar la relación que existe entre la Significación de la Tarea y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao.
- Determinar la relación que existe entre las Condiciones de Trabajo y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao.
- Determinar la relación que existe entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao.
- Determinar la relación que existe entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao.

### **2.3. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao?

## 2.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales teorías de la Satisfacción Laboral y del Desempeño Laboral?
- ¿Cuál la situación actual de los operadores logísticos y de la gestión humana en las mypes del Perú?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la Significación de la Tarea y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agente de carga marítimo internacional del Callao?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las Condiciones de Trabajo y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agente de carga marítimo internacional del Callao?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agente de carga marítimo internacional del Callao?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agente de carga marítimo internacional del Callao?

## 3. Justificación de la investigación

Esta se realizó con el propósito de mostrar a las mypes la importancia e influencia que tiene la Satisfacción Laboral en el Desempeño Laboral, pues estas priorizan la rentabilidad en comparación a su gestión humana. Las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao que participaron como sujeto de estudio ya han logrado traspasar el periodo de supervivencia y se encuentran en proceso de consolidación, según Flamholtz, en esta etapa es central prestar atención al aspecto humano para seguir creciendo y consolidarse en el sector.

En este sentido, este proyecto es esencial, puesto que les proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de la fuerza laboral a partir del análisis de la satisfacción de sus colaboradores. En relación a los resultados obtenidos, la indagación pretende despertar el interés de las ciencias de la gestión, al estudiar el aspecto humano de las organizaciones, independientemente de su *core* de negocio y su tamaño. Incluso, es de suma importancia para los cinco operadores logísticos que pertenecen al rubro de agenciamiento de carga que participaron como sujeto de estudio. A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y el análisis de estos, se proponen recomendaciones a las dimensiones de la Satisfacción Laboral,

con el propósito de mejorar el Desempeño Laboral de sus colaboradores para el éxito de su consolidación.

#### **4. Viabilidad**

Respecto a la viabilidad de la investigación, se tuvo acceso a la información pública de las mypes y a sus instalaciones, las cuales se encuentran ubicadas en el Callao, donde se aplicó el instrumento de medición. Además, es relevante considerar que las tesis, Quiñones y Escobedo, tienen experiencia laboral en el área de Gestión del Talento Humano, lo cual facilitó el desarrollo del proyecto, dado que las variables en estudio guardan relación con el enfoque humano.

Por una parte, Escobedo inició su experiencia laboral como practicante de Administración de Recursos Humanos en una mype llamada TC Travel Consortium, en donde realizó procesos de selección, reclutamiento y administración del personal. Actualmente, es practicante de Business Partner en la Compañía Goodyear, donde efectúa procesos tales como reclutamiento, selección, inducción, capacitación y también se encarga de las comunicaciones internas de la compañía trasnacional.

En cuanto a Quiñones, ella comenzó su experiencia laboral como practicante de Business Partner en la Compañía Goodyear, allí brindó soporte a procedimientos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, inclusive, diseño y ejecutó planes de comunicación interna y gestión del talento. Actualmente, es practicante de Gestión de Desempeño en Alicorp, donde brinda soporte a procesos de evaluación de desempeño, compensación y bonificación.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este apartado se expone la literatura revisada sobre la cual se fundamenta el trabajo. Para esto, se partió del análisis de las teorías básicas de la Satisfacción Laboral y del Desempeño Laboral, seguidamente, se realizó un estudio de las dimensiones de cada una de estas para determinar un instrumento integrador que permitiera hallar la relación entre ambas variables. Además, se examinó la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral mediante estudios y antecedentes nacionales e internacionales. Posteriormente, se definieron los conceptos claves tales como mype, operador logístico y agente de carga marítimo internacional. Finalmente, se describieron las principales megatendencias de la gestión humana.

### **1. Satisfacción Laboral**

#### **1.1. Definición**

La Satisfacción Laboral es un tema de mucho interés para las organizaciones, dado que según muchos autores tiene una implicancia en distintos aspectos: productividad, clima organizativo, actitudes, sentimientos y satisfacción de los colaboradores (Weinert, 1985). En contraste, con referencia al constructo de Satisfacción Laboral, Navarro (2008) señaló que no existe una conceptualización única sobre este término. Empero, se pueden encontrar dos maneras de puntualizarla: por un lado, hace referencia a la actitud generalizada ante el trabajo y, por otro lado, se asocia a los sentimientos o respuestas afectivas.

En primer lugar, entre los autores que la especificaron como la actitud ante el trabajo resaltan Davis y Newstrom (2002) y Robbins (2004), quienes advirtieron que los estudios de la Satisfacción Laboral se encuentran concentrados en las partes más esenciales de las empresas, puesto que las actitudes que se relacionan con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.

Por añadidura, Palma (2005) definió la Satisfacción Laboral a partir del siguiente enfoque: actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y el desempeño de esta. Por lo tanto, se evidencia que el enfoque que adoptó Palma (2005) la define como el conjunto de conductas y actitudes de los colaboradores frente a su trabajo y las labores que lleva a cabo. En adición, Robbins (2004) la precisó como la actitud general del individuo hacia su trabajo. En este sentido, una persona con

una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha presenta actitudes negativas.

En segundo lugar, algunos autores la definieron como un estado emocional. Este es el caso de Newstrom y David (2002), para ellos la Satisfacción Laboral representa un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con las cuales los empleados perciben su trabajo. Según Locke (1969) puede ser entendida como un estado emocional positivo o placentero causado por la percepción de los colaboradores de sus experiencias laborales.

La Satisfacción Laboral ha estado directamente relacionada con el desempeño de los trabajadores, por esto, aquellos que están más satisfechos tienen un mejor cumplimiento de las metas organizacionales, están menos dispuestos a dejar la compañía y, como resultado de ello, la entidad evita la pérdida de talento o conocimientos y los gastos que se generan como producto de la rotación (Kessler, 2014).

Por lo anteriormente expuesto, en esta investigación se aborda las definiciones de los autores que consideran a la Satisfacción Laboral como la actitud hacia el trabajo, pues evidencia las conductas y comportamientos que influyen en el desempeño de los colaboradores. Palma (2005) sostuvo que este enfoque resulta “un indicador relevante que muestra un referente de los estándares de calidad de vida en las organizaciones”. La actitud determina el comportamiento de las personas en el trabajo, a saber, las lleva a actuar de una forma concreta, lo cual permite medir el Desempeño Laboral (Valdivia, 2017).

A continuación, se describen las teorías más trascendentales de la Satisfacción Laboral, su importancia radica en la perspectiva que tiene cada una de estas, las cuales parten desde los modelos tradicionales hasta los interaccionistas.

## **1.2. Teorías de Satisfacción Laboral**

Esta es una construcción que ha sido explicada con diversas teorías, desde las motivacionales hasta el modelo del planteamiento dinámico. Por tanto, se presenta una síntesis de las teorías más fundamentales.

### ***1.2.1. Teoría higiene-motivacional***

La teoría de la motivación sostiene que la satisfacción es consecuencia de un óptimo estado motivacional; producto de la interacción de factores higiénicos o externos y factores motivacionales o internos (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1968). Por un lado, los elementos higiénicos son las características del entorno del trabajo como las condiciones físicas y

ambientales que rodean al colaborador cuando trabaja. Estos no aumentan la satisfacción, pero su ausencia causa insatisfacción (Herzberg et al., 1968). Por ejemplo, temas relacionados a las condiciones de trabajo, políticas de empresa, relaciones con el supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y los vínculos con los colegas hacen parte de los factores higiénicos (Herzberg et al., 1968).

Por otro lado, los aspectos motivacionales son las características del contenido del puesto del empleado, su presencia causa satisfacción y su ausencia indiferencia. Estos incluyen características como el desarrollo de la carrera, reconocimiento, trabajo creativo, responsabilidad, promoción o ascenso y la utilización de habilidades personales. Por último, constituyen rasgos sustanciales para generar fuertes niveles motivacionales y, como resultado, un buen desempeño (Herzberg et al., 1968).

En conclusión, la teoría planteada por Herzberg et al. (1968), busca agrupar estos dos componentes que deben de abordarse simultáneamente, dado que son factores que se complementan para buscar la satisfacción y evitar el descontento. Cabe resaltar la propuesta de Herzberg et al. (1968), debido a que los seres humanos están influenciados por factores tanto motivacionales como higiénicos, por lo que las empresas deben prestar especial atención en ofrecer condiciones de trabajos dignos y saludables.

### ***1.2.2. Teoría del ajuste en el trabajo***

La teoría del ajuste en el trabajo sostiene que la satisfacción o insatisfacción es el resultado de la correspondencia o discrepancia entre las necesidades, valores y habilidades esperadas en la labor y lo que se obtiene en realidad (Dawis, 1994). Según Dawis (1994), existe correspondencia entre el individuo y el ambiente laboral. Por tanto, cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correlación, la cual es un proceso continuo y dinámico.

Asimismo, Dawis (1994) expresó que existen dos tipos de correspondencia:

- La correspondencia entre las habilidades del trabajador con las demandas de la tarea.
- La correspondencia entre el contexto laboral con las necesidades y los valores del trabajador.

La posibilidad de encontrar correspondencias congruentes entre sí posibilita que el colaborador pueda sentirse satisfecho con la actividad que desempeña, de lo contrario, la discrepancia genera malestar (Dawis, 1994). En síntesis, la teoría propuesta por Dawis (1994) se enfoca en la repercusión de la satisfacción de necesidades y valores. También se da énfasis a la

interacción que se da entre el sujeto y su ambiente laboral por lo que resulta primordial en dicha teoría.

Por ello, se puede concluir que un colaborador que obtiene una correspondencia entre lo que espera y recibe en el entorno laboral satisface sus necesidades y valores individuales. Igualmente, cuanto mayor sea la relación entre las habilidades de una persona y las exigencias de la función, es más probable que realice un buen trabajo y, por consiguiente, sea reconocido por la organización. Inclusive, cuanto más guarden relación los requerimientos de la función o del ente con los valores que busca el colaborador a través de su trabajo, es más factible que él esté satisfecho.

### **1.2.3. Teoría de la discrepancia**

La teoría de la discrepancia alude que la Satisfacción Laboral está en función de los valores laborales que se consideren importantes y que se reconocen por medio del propio trabajo, estos tienen que ser congruentes con las necesidades (Locke, 1969). En otras palabras, la satisfacción se deriva de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus necesidades y jerarquía de valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo en sus distintos aspectos y de lo que implica la consecución de estos (Locke, 1969).

De acuerdo con Locke (1969) la descripción de la faceta o aspectos de la labor y valor que se le atribuye son elementos que determinan los criterios de satisfacción, por lo que la insatisfacción puede generarse del siguiente modo:

- La discrepancia entre la faceta que el sujeto tiene en el trabajo y el que le gustaría tener.
- El grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo y el que contrasta con la experiencia.

De igual forma, Locke (1969) sostuvo que la satisfacción comprende estas dimensiones:

- Satisfacción con el trabajo: hace referencia al interés por el aspecto intrínseco del trabajo, esta aborda las oportunidades de ascenso, aprendizaje, el esfuerzo que demande realizarlo y las posibilidades de éxito que conlleva ejecutarlo.
- Satisfacción con el salario: está relacionada a la evaluación que realiza el colaborador al sueldo que recibe, es decir, a la forma en cómo se distribuye el dinero.
- Satisfacción con las promociones: menciona las oportunidades de seguir creciendo profesionalmente en la organización y la formación que reciben los colaboradores.
- Satisfacción con el reconocimiento: comprende aprobaciones, elogios por la ejecución del trabajo, también contempla las críticas. Por otra parte, según investigaciones de Locke

(1969), este punto es uno de los factores que más se aluden como causa de satisfacción o insatisfacción.

- Satisfacción con los beneficios: incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones y primas ofrecidos al trabajador.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: apunta a los aspectos de flexibilidad de horario, descansos y ambientes laborales óptimos.
- Satisfacción con la supervisión: hace referencia al estilo o características en la que es supervisado el colaborador, la frecuencia en la que es supervisado y la relación que existe entre él y sus superiores.
- Satisfacción con los compañeros: comprende el tipo de relación que se da entre los trabajadores, el apoyo, la comunicación y la amistad que existen entre ellos.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: destaca el tipo de políticas compensatorias que tiene la empresa como los salarios y beneficios que reciben los colaboradores.

La teoría expuesta por Locke (1969) hace énfasis en la importancia de los valores, necesidades, expectativas, percepciones y juicios de un individuo y cómo estas variables se combinan para determinar el grado de Satisfacción Laboral.

#### ***1.2.4. Teoría de eventos situacionales***

Esta sostiene que la Satisfacción Laboral está determinada por dos rasgos, los cuales son las características situacionales y los eventos situacionales. Las primeras son los aspectos laborales evaluados por el trabajador al aceptar pertenecer a una corporación y desempeñar una función en esta (Quarstein, McAfee y Glassman, 1992). Los elementos a evaluar son el sueldo, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la supervisión y las políticas de la empresa. Asimismo, es indispensable para el postulante conocer estos aspectos previamente a su ingreso, por este motivo es crucial que la organización los comunique antes de ocupar el puesto (Quarstein et al., 1992).

Por otro lado, Quarstein et al. (1992) indicó que los eventos situacionales son factores laborales que no fueron evaluados antes del ingreso del trabajador a la entidad, aquellos suceden cuando ya se han incorporado. Estos son sorprendidos, como también pueden ser positivos y negativos, por ejemplo, un elemento positivo es el tiempo libre otorgado por acabar una tarea; en el lado opuesto, se encuentran los rasgos negativos como un desperfecto en las máquinas de la entidad (Quarstein et al., 1992).

En conclusión, la teoría expuesta por Quarstein, MacAfee y Glassman afirma que la Satisfacción Laboral está determinada por dos factores laborales: las características situacionales



y los eventos situaciones. Vale subrayar que el contexto en el que se encuentra el colaborador es un factor que determina e influye en la conducta laboral, tal y como lo propone la teoría del planteamiento dinámico.

### **1.2.5. Planteamiento dinámico**

Según Bruggemann, Croskuth y Ulich (1975), la satisfacción no solo se mide en términos de cantidad, sino de calidad. Según Bruggemann et al. (1975), el modelo dinámico tiene una perspectiva interaccionista, depende de la correlación que exista entre el colaborador y la situación de su trabajo, así como del control y del poder que se tenga para manejar este escenario. De la misma forma, precisó Bruggemann et al. (1975) que el modelo dinámico ofrece una perspectiva distinta de la satisfacción abordada de manera cuantitativa y estática, la cual no comprende la influencia de factores situacionales como las condiciones de trabajo.

Para Bruggemann et al. (1975), el modelo está formado en base a dos conceptos. El valor real y el valor nominal de las características del trabajo. El primero representa el grado en que los rasgos están presentes en la labor. El segundo alude a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo (Bruggemann et al., (1975). Por tanto, las expectativas del sujeto comprenden los motivos de las aspiraciones y ambiciones personales que, a su vez, son influenciadas por variables sociodemográficas (Bruggemann et al., 1975).

Las congruencias o discrepancias entre las necesidades, expectativas y motivos del colaborador según la situación de trabajo dan como resultado las formas diferenciadas de satisfacción como la satisfacción laboral progresiva, estabilizada y resignada, así como también la insatisfacción laboral constructiva y fija, o una pseudosatisfacción laboral (Bruggemann et al., (1975).

Al fin y al cabo, de acuerdo con el modelo de planteamiento dinámico, la Satisfacción Laboral se genera por las diferencias que existan entre el valor real y nominal del individuo en su organización, respecto a sus expectativas, aspiraciones y ambiciones. El resultado que se obtiene es un grado de satisfacción en las formas diferenciadas como son la satisfacción progresiva, estabilizada, resignada, constructiva, insatisfacción laboral fija y una pseudosatisfacción. De las teorías mencionadas, los autores han determinado las dimensiones que se desprenden de la Satisfacción Laboral, las cuales se sintetizan a continuación.

### 1.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Los investigadores han prestado especial atención en definir a la Satisfacción Laboral y en desagregar los rasgos que la componen con la finalidad de conocer esta variable a profundidad y comprenderla mejor, estos se plantean en la Tabla 1:

**Tabla 1: Dimensiones de Satisfacción Laboral**

Autores	Dimensiones de Satisfacción Laboral
Bruggemann, Croskuth y Ulich (1975)	La congruencia o discrepancia entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal del individuo. Las alteraciones del nivel de las aspiraciones de la persona. Los comportamientos adoptados por el individuo para lidiar con las situaciones/problema.
Locke (1969)	Satisfacción con el trabajo. Satisfacción con el salario. Satisfacción con la promoción. Satisfacción con el reconocimiento. Satisfacción con los beneficios. Satisfacción con las condiciones de trabajo. Satisfacción con la supervisión. Satisfacción con los compañeros. Satisfacción con la compañía y la dirección.
Quarstein, McAffe y Glassman (1992)	Eventos situacionales. Características situacionales.
Dawis (1994)	Correspondencia entre las necesidades, valores, habilidades esperadas en el trabajo y lo que se obtiene en realidad. Discrepancia entre las necesidades, valores, habilidades esperadas en el trabajo y lo que se obtiene en realidad.
Herzberg (1968)	Factores intrínsecos o motivadores. Factores extrínsecos o higiénicos.
Palma (2005)	Significación de la Tarea. Condiciones de Trabajo. Reconocimiento Personal y/o Social. Beneficios Económicos.

Adaptado de Herzberg (1968), Dawis (1994), Locke (1976), Quarstein, McAffe y Glassman (1992), Bruggemann, Croskuth y Ulich (1975), Palma (2005).

En el caso de Bruggemann, Croskuth y Ulich (1975), se propusieron tres dimensiones que se cimientan en el modelo del planteamiento dinámico, el cual plantea que el grado de satisfacción

es producto de las percepciones individuales, del contexto y todo lo que influye en él. En este sentido, las tres variables miden las diferencias que existen entre el valor real y nominal del colaborador respecto a sus aspiraciones y ambiciones. La propuesta de Locke (1969) menciona que la Satisfacción Laboral depende de nueve aspectos, estos derivan de un conjunto de factores asociados al trabajo. Cabe resaltar que la propuesta se basa en la teoría de la discrepancia, esta explica el juicio de valores al que el individuo se enfrenta, debido a lo que tiene y espera tener en su centro laboral.

Los planteamientos de Quarstein et al. (1992) se fundamentan en la teoría de los eventos situacionales y se desprenden dos elementos que influyen en las respuestas emocionales del colaborador y, consecuentemente, en la Satisfacción Laboral. Los dos están asociados a las características y eventos situacionales, los cuales actúan como principios que estimulan las emociones del colaborador. En contraposición, Dawis (1994) propuso dos agentes que afectan en la satisfacción de individuo en su centro laboral. Esta visión surge en base de la teoría del ajuste en el trabajo, esta se basa en la satisfacción en torno a las correspondencias o desacuerdos que surgen entre las necesidades, valores, habilidades esperadas en la labor y lo que realmente se obtiene.

De igual modo, Herzberg (1968) agrupó dimensiones que se explican a partir de la teoría de higiene-motivacional, al plantear que hay dos factores que influyen en la satisfacción, tales como las características del trabajo y características del contenido del puesto del empleado. Finalmente, la propuesta de la autora Palma (2005) es integral, dado que agrupa el conjunto de teorías más destacadas correspondientes a la Satisfacción Laboral, esta son: teorías de la motivación, discrepancia y la dinámica, las cuales consolidan las posturas de los autores que se expusieron anteriormente. En efecto, para la presente investigación, se tomaron en cuenta las dimensiones señaladas por Palma (2005), al momento de realizar el instrumento de medición Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, al ser una propuesta que considera la mayoría de los factores que la generan.

#### **1.4. Medición de la Satisfacción Laboral**

Los instrumentos que miden la Satisfacción Laboral son variados (Ver Anexo A) y, de todos ellos, se dio especial atención a la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, Sonia Palma Carrillo que ha sido validada en Perú. Esta herramienta es útil para establecer un perfil de los factores que, en mayor o menor medida, determinan el nivel de satisfacción del trabajador a partir de los cuales se desarrollan sugerencias para la intervención.

En consecuencia, luego del análisis de las principales teorías de la satisfacción y las herramientas de medición explicadas en el Anexo A, se tomó la decisión de utilizar la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), debido a que hace referencia a la satisfacción como una actitud frente al trabajo, la cual es una postura que las autoras han tomado en cuenta para estudiar a la variable. Incluso, esta escala agrupa todas las dimensiones que plantearon los autores teóricos y que se han analizado previamente.

En línea con Palma (2005), la escala de SL-SPC permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, al detectar cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente en las teorías higiene-motivacional, discrepancia y dinámica. La escala realizada por Palma (2005) se centra en la medición de la satisfacción a partir de las dimensiones tales como la Significación de la Tarea, las Condiciones de Trabajo, el Reconocimiento Personal y/o Social, y los Beneficios Económicos. “La calificación del instrumento corresponden a las indicaciones de la técnica Likert, siendo de 1 a 5 y en función a si el ítem es positivo o negativo” (Palma, 2005, p. 33). Este instrumento demostró su validez a través de un estudio sobre la Satisfacción Laboral de 1,058 colaboradores con dependencia laboral en Lima Metropolitana. Para Palma (2005) son cuatro las dimensiones que permiten evaluar la Satisfacción Laboral o la actitud que manifiesta el colaborador, estos factores son los siguientes:

#### **1.4.1. Factor I Significación de la Tarea**

Este hace referencia a la disposición al trabajo, en función a atribuciones asociadas a que la labor personal tenga sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material, por ejemplo, la tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra. Según la herramienta de medición de Palma (2005), los niveles de satisfacción en base a la significación de la ocupación tienen diferentes interpretaciones como se describe a continuación:

Las puntuaciones del Factor I Significación de la Tarea en niveles de Muy Satisfecho indican que para el trabajador, la actividad laboral tiene un significado de valor personal y social; y se efectúa con mucha complacencia, por lo que conviene intervenir retroalimentando dicha actitud. El nivel de Satisfecho indica que el trabajo es significativo en algunos aspectos más que en otros; su trascendencia es relativa a determinados valores personales o sociales; debe, en este sentido, identificarse los valores asociados al trabajo y las atribuciones ausentes a fin de reevaluar los valores y disposiciones necesarias. El nivel Promedio de satisfacción refleja atribuciones de valor relativas e insuficientes; se recomienda revisar las experiencias favorables y adversas que puedan ayudar a mejorar sus significados laborales. Puntuaciones de nivel Insatisfecho

en este factor revelan que el trabajo tiene poco significado personal y social mientras que el nivel de Muy Insatisfecho indica que el trabajo no está asociado a significados personales y sociales trascendentes; en ambos casos debe identificarse las creencias y valoraciones negativas hacia el trabajo y desarrollar sensibilización acerca de la importancia de la actividad laboral satisfactoria para resultados personales y grupales (p. 34).

Conjuntamente, Palma (2005) advirtió que la Significación de la Tarea comprende temas como el trabajo justo, el valor de la tarea, el sentimiento de ser útil, el grado de complacencia de resultados, el desarrollo personal, el gusto por la labor, el nivel de dicha propia al llevar a cabo sus responsabilidades y el gusto por las actividades. En relación con la teoría de la higiene-motivacional, esta dimensión hace referencia a los factores intrínsecos o motivacionales, los cuales permiten al individuo sentirse a gusto con la tarea realizada, dado que se relaciona con el contenido del trabajo e incluyen aspectos como el esfuerzo que demanda la tarea, la responsabilidad y el aporte material que requiere las actividades (Herzberg et al., 1968).

De igual manera, con respecto a la teoría de la discrepancia, la Significación de la Tarea se vincula a lo que necesita el trabajador de su función, el valor, la utilidad y el sentimiento de realización que realmente esta le causa al trabajador. De acuerdo con Locke (1969), la magnitud de la labor se relaciona a la satisfacción en el trabajo.

Finalmente, al mencionar el modelo dinámico que expuso Bruggemann et al. (1975), la Significación de la Tarea plantea la figura de valor real y el valor nominal, el primero se asocia a la actividad que el empleado desempeña y el segundo es lo que el colaborador pretende obtener de esta, en términos del esfuerzo que demande realizarla. Por ello, la Significación de la Tarea es una dimensión propia, es la generadora sustancial de satisfacción del trabajador, al momento de efectuar su función o actividades relacionadas a su puesto. Esta debe de tener un alto grado de responsabilidad, valor y compromiso.

#### **1.4.2. Factor II Condiciones de Trabajo**

Este indica la evaluación del trabajo, en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral, por ejemplo, la comodidad del ambiente de trabajo puede ser inigualable (Palma, 2005). En palabras de Palma (2005), el instrumento de medición de los niveles de satisfacción, en base a las Condiciones de Trabajo se describe así:

Las puntuaciones del Factor II Condiciones de Trabajo en niveles de Muy Satisfecho indican que los elementos físicos, materiales, normativos y de relación con la autoridad

proveen positiva disposición al trabajo, por lo que estas deben retroalimentarse y mantenerse. El nivel de Satisfecho evidencia que algunos elementos físicos, materiales, normativos y/o de relación con la autoridad proveen disposición al trabajo; otros en cambio no tienen igual valoración; conviene identificarlos de modo específico a fin de contrastar valoraciones. El nivel Promedio revela que estos elementos no necesariamente ejercen una influencia positiva en la disposición al trabajo, por lo que evaluarlos y plantear ajustes es una tarea remediadora. Los puntajes que ubican nivel de Insatisfecho en este factor evidencian que las Condiciones de Trabajo generan sentimientos de indisposición hacia el trabajo, mientras que niveles de Muy Insatisfecho estarían asociados a sentimientos adversos; en ambos casos la tarea de cambio debe orientarse hacia la identificación de las condiciones adversas y replantear y/o esclarecer el compromiso que corresponde asumir (p. 35).

Por tal razón, Palma (2005) mencionó que las Condiciones de Trabajo que están vinculadas a la Satisfacción Laboral abarcan aspectos como la distribución física, el nivel de confort del ambiente, el gusto por el horario, la calidad de trabajo a partir de las buenas relaciones con los jefes, el nivel de comodidad, el grado de incomodidad en cuanto al horario, la comodidad en la ubicación física, la existencia de comodidad para el buen desempeño y la valorización del esfuerzo de superiores.

Referente a la teoría de la higiene-motivacional, esta indica los factores extrínsecos o higiénicos, los cuales permiten al individuo no sentirse insatisfecho con las condiciones, pues se asocia con el entorno laboral y contemplan aspectos como la distribución física, la confortabilidad que tiene el lugar de trabajo, el horario y el tipo de relación con la autoridad que tiene el empleado (Herzberg et al., 1968). Con respecto a la teoría de la discrepancia, esta corresponde a la dimensión de satisfacción por las Condiciones de Trabajo que mencionó Locke (1969), al exponer lo que necesita el trabajador: elementos físicos, materiales, normativos y de relación con la autoridad.

Al final, en el modelo dinámico planteado por Bruggemann et al. (1975), la importancia de la tarea puntualiza la figura de valor real, al relacionarse con los factores físicos, materiales y normativos, y el valor nominal, donde se advierte aquello que el colaborador espera tener en su contexto laboral. La condición de trabajo es una dimensión extrínseca, esto es, su presencia no genera satisfacción, pero evita estar insatisfecho, por eso es importante brindar a los trabajadores lugares, ambientes y horarios de trabajo adecuados para mejorar su Desempeño Laboral.

### **1.4.3. Factor III Reconocimiento Personal y/o Social**

Este revela la tendencia evaluativa del trabajo, el reconocimiento propio o de personas asociadas, con respecto a los logros o por el impacto de estos en resultados indirectos, por ejemplo, sentir que se recibe de parte de la empresa “maltrato” (Palma, 2005). En la herramienta de medición que planteó Palma (2005) los niveles de satisfacción en base a al Reconocimiento Personal y/o Social tienen diversas explicaciones como se detalla a continuación:

Las puntuaciones del Factor III Reconocimiento Personal y/o Social en niveles de Muy Satisfecho se asocian a un trato de jefes y/o de compañeros agradable y positivo a la disposición al trabajo; conviene mantener o retroalimentar las relaciones cordiales existentes. Las puntuaciones que se ubican en niveles de Satisfecho indican que el trato de jefes y/o de compañeros es agradable aunque no necesariamente estable en circunstancias diversas, por lo que identificar las circunstancias de riesgo y replantear mecanismos positivos de comunicación puede ser útil para revertir esta situación. Los niveles de Promedio revelan relativo reconocimiento y pueden existir situaciones que estén generando indisposición hacia el trabajo, conviene el esclarecimiento de las insatisfacciones y el planteamiento de mecanismos de ajuste mutuos. Los niveles Insatisfecho y Muy Insatisfecho se asocian a experiencias poco agradables o muy desagradables respectivamente lo que puede generar indisposición hacia el trabajo o ser fuente de constantes insatisfacciones; es importante que se desarrolle dinámicas tendientes a sensibilizar a las personas y/o a grupos acerca de las formas positivas de relación y desarrollar estrategias de afrontamiento (p. 35).

El Reconocimiento Personal y/o Social que determina la satisfacción o insatisfacción del personal implica rasgos que se vinculan al sentimiento de maltrato por parte de la empresa, el nivel de distancia en las relaciones interpersonales, el grado de magnitud de las tareas, el trabajo en equipo y el reconocimiento del esfuerzo por las horas extras (Palma, 2005).

En la teoría de la higiene-motivacional, esta dimensión hace referencia a los factores intrínsecos y motivacionales, los cuales permiten al individuo sentirse satisfecho por el reconocimiento que recibe. La distinción personal y social presenta aspectos como sentirse bien con el tipo de trato que recibe de la organización y con las personas que trabaja (Herzberg et al., 1968). En contraste, en la teoría de la discrepancia, esta corresponde a la dimensión de satisfacción por el reconocimiento, Locke (1969) dijo que el trabajador necesita aprobaciones y elogios, así se evidencia que tan loable resulta un trabajo ejecutado y también las críticas sobre este.

En relación al modelo dinámico que trazó Bruggemann et al. (1975), el valor real se asocia con el reconocimiento que se alcanza por el logro o los resultados de su desempeño y el valor nominal es lo que el colaborador espera obtener por el trabajo realizado. En conclusión, el Reconocimiento Personal y/o Social es una dimensión esencial, generador de satisfacción, por tal motivo, es vital el trato y las muestras de aprobaciones que reciben el sujeto por el esfuerzo, sin mencionar el tipo de relaciones que forja en el trabajo.

#### **1.4.4. Factor IV Beneficios Económicos**

Este habla de la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada, por ejemplo, sentirse mal con lo que se gana (Palma, 2005). En el instrumento de medición de Palma (2005) los niveles de satisfacción en base a los Beneficios Económicos presentan varios análisis, estos son:

Las puntuaciones del Factor IV Beneficios Económicos en niveles de Muy Satisfecho se asocian a una valoración de la remuneración y que se encuentra acorde con sus expectativas personales, por lo que debe retroalimentarse en función al Desempeño Laboral. Las puntuaciones que se ubican en la categoría de Satisfecho indican que la remuneración económica es suficiente aunque no satisface plenamente sus expectativas personales, por lo que es importante identificar y discernir fuentes de discordancia acerca de la remuneración. Los niveles de Promedio revelan sentimientos de aceptación hacia la remuneración económica. Los niveles de Insatisfecho y Muy Insatisfecho revelan insuficiencia en la remuneración asociado a sentimientos de indisposición por lo que es conveniente que se defina con objetividad los planteamientos económicos y definir responsabilidades asociadas al trabajo (p. 36).

En esa misma línea, Palma (2005) manifestó que los Beneficios Económicos que están relacionados a la Satisfacción Laboral comprenden temas como el nivel de sueldo respecto a la labor realizada, el sentimiento sobre la remuneración, el grado de satisfacción en cuanto al pago, la sensación de explotación y las expectativas económicas. En la teoría de la higiene-motivacional, esta dimensión alude a los factores extrínsecos o higiénicos, los cuales permiten al individuo no sentirse insatisfecho por los Beneficios Económicos recibidos, estos abarcan el sueldo e incentivos económicos si estos cumplen con las expectativas de los empleados (Herzberg et al., 1968).

En efecto, en la teoría de la discrepancia, la satisfacción por las Condiciones de Trabajo hace referencia a lo que necesita el trabajador en términos de pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas. (Locke, 1969). Por último, en el modelo dinámico de Bruggemann et al.



(1975), la dimensión de Beneficios Económicos plantea con el valor real, el sueldo e incentivos financieros que recibe el colaborador y el valor nominal, las expectativas monetarias que desea cubrir.

Al fin y al cabo, los Beneficios Económicos son factores externos que permiten que el colaborador no se sienta insatisfecho por el sueldo que recibe a cambio de su labor. Por ello, se debe proporcionar recompensas justas acorde al trabajo que se ejecuta. En síntesis, la escala propuesta por Palma (2005) es un instrumento válido, confiable y adaptado a la realidad peruana a fin de facilitar el conocimiento de la realidad organizacional y, con esto, impulsar la promoción de ambientes laborales saludables.

## **2. Desempeño Laboral**

### **2.1. Definición**

El Desempeño Laboral “es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento organizacional. Posiblemente, se deba a que la productividad de las organizaciones se encuentran ligadas al desempeño individual de sus miembros” (Gabini, 2018, p. 255). Es más, la trascendencia de estudiarla se debe a que “el Desempeño Laboral permite determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (Robbins y Coulter, 2010, p. 123).

La tendencia vigente lo concibe como un constructo multidimensional y lo puntualiza como aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales y se encuentran bajo el control del individuo, estos atribuyen resultados positivos o negativos a la entidad (Gabini y Salessi, 2016). Desde luego, Motowidlo (2003) supuso que el Desempeño Laboral es el aporte que cada empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización a partir de las conductas realizadas durante un tiempo determinado. Estos autores coinciden en que el Desempeño Laboral es el valor que aportan los colaboradores a través del cumplimiento de metas planificadas. La suma de los esfuerzos de cada uno repercute positivamente en el logro de los objetivos empresariales.

En suma, el Desempeño Laboral son los resultados que se obtiene a partir del conjunto de conductas medibles ejecutadas, con el fin de alcanzar el cumplimiento de las metas de la empresa. A continuación, se describen las teorías más relevantes de este, su importancia radica en la perspectiva que tiene cada una.

## **2.2. Teorías del Desempeño Laboral**

Según Klingner y Nabaldian (2002) estas teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre satisfacción en el trabajo y su desempeño. Por tanto, se explican las más esenciales.

### **2.2.1. Teoría de la equidad**

Para Klingner y Nabaldian (2002), esta sostiene que el Desempeño Laboral está asociado con la percepción que tiene el trabajador acerca del trato que recibe. En consecuencia, estas apreciaciones dan como resultado lealtad, expresiones de buena voluntad y una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Muchas veces esta impresión ha estado más vinculada a un estado mental que a una percepción basada en hechos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato son elementos fundamentales. También influye la buena comunicación entre todos los niveles organizacionales (Klingner y Nabaldian, 2002).

La equidad está constituida por dos aspectos: el desempeño y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o desempeño laboral y la retribución que recibe en relación con otras personas. En el segundo caso, se habla de la comparación subjetiva de uno respecto a su par (Klingner y Nabaldian, 2002). Por lo expuesto, se determina que la teoría de la equidad se basa en el equilibrio entre el tipo de trato que reciben los colaboradores y el desempeño de estos, a saber, la vinculación existente entre el esfuerzo y la recompensa; entonces, dependerá del tipo de trato ya sea justo o injusto que reciba el colaborador para que se sienta motivado y tenga un determinado desempeño (Klingner y Nabaldian, 2002).

### **2.2.2. Teoría de las expectativas**

Esta se centra en los sentimientos de satisfacción de los empleados, lo cual propicia un mejor Desempeño Laboral con otros. En ese sentido, la postura se concentra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de cierto desempeño (Vroom, 1964).

El autor Vroom (1964) presenta tres elementos en la teoría de las expectativas:

- Expectativa: es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, hace referencia al empeño que el empleado ejecuta para tener un desempeño preciso.
- Instrumentalidad: es la relación entre el desempeño y la recompensa, indica el grado de probabilidad estimado sobre los resultados óptimos que corresponden una recompensa.

- Valencia: hace referencia a la importancia que el individuo otorga al resultado o estímulo por el desempeño obtenido.

En resumen, son tres los factores identificados: (a) el alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado, (b) la evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño y (c) la importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones (Vroom, 1964).

Es indudable que esta teoría permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, puesto que, como ser humano también se tiene expectativas y metas. Por eso, esta propone que los empleados se comporten de una determinada manera para poder cumplir con sus expectativas planteadas, un resultado que perciben como valioso y que se sintetiza en tres aspectos: expectativa, instrumentalidad y valencia.

### **2.2.3. Teoría de la finalidad o de las metas**

Esta fue planteada por Locke (1976), él afirmó que existe un papel motivacional que afecta en las intenciones de los trabajadores al momento de desempeñar alguna labor. Dicho de otra manera, los colaboradores persiguen intencionalmente un objetivo o meta a través de la realización de la tarea, donde se involucra cierto nivel de esfuerzo y esto determina el grado de su desempeño. Cabe resaltar que “una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr” (Locke, 1969, p. 89). La intención de alcanzar un propósito se basa en la motivación, dado que estas guían los actos e impulsan a dar el mejor desempeño (Locke, 1976).

El autor Locke (1976) expresó que las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción, al focalizar la atención en la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

En concordancia con lo anterior, los objetivos que se planteen a los trabajadores deben ser lo suficientemente interesantes y específicos, para así despertar su motivación y movilización a conseguirlos, al ser concretos son más eficaces para incentivar la realización del comportamiento adecuado (Locke, 1976). Por ende, en la teoría de las metas el elemento motivacional tiene un rol fundamental en la consecución de las finalidades previamente fijadas, las cuales deben ser desafiantes y particulares para generar interés y poder alcanzarlos. Lo que

propone esta teoría es que los propósitos conllevan al individuo a desempeñarse de una forma determinada para alcanzar lo propuesto, por ello, estos deben ser retadores.

### 2.3. Dimensiones del Desempeño Laboral

Los estudios sobre las dimensiones del Desempeño Laboral han evolucionado en los últimos años. En un inicio estuvieron orientados en el desempeño del puesto y, posteriormente, se tomaron en cuenta las conductas y otras variables que influyen en este. Para García et al., (2016) los rasgos del Desempeño Laboral “son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos pertenecientes a la misma” (p. 51). A continuación, en la Tabla 2, se presentan los planteamientos de diversos autores:

**Tabla 2: Dimensiones del Desempeño Laboral**

Autor	Dimensiones
Campbell (1993)	Competencia en las tareas laborales. Competencia en las tareas no laborales. Comunicación oral y escrita. Demostración del esfuerzo. Disciplina personas. Facilitación de pares. Supervisión. Administración y gerencia.
Borman y Motowidlo (1993)	Desempeño de la tarea. Desempeño contextual.
Murphy (1989)	Comportamiento en el tiempo de inactividad. Desempeño de la tarea. Desempeño interpersonal. Comportamiento destructivo.
Koopmans (2013)	Desempeño en la tarea. Desempeño contextual. Conductas contraproducentes.
Bowling (2014)	Desempeño de la tarea. Comportamiento organizacional ciudadano. Comportamiento laboral contraproducente.

Adaptado de Robbins y Timothy (2009), Wherry (1967), Murphy (1989), Koopmans et al. (2013), Campbell (1993) y Borman y Motowidlo (1993).

La revisión literaria de las distintas propuestas de dimensiones permitió concluir que muchas de ellas aluden a aspectos similares, los cuales prestan mayor atención a aquellas que se

asocian al desempeño de la tarea y en el contexto. Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) describieron ocho dimensiones del Desempeño Laboral: (a) competencia en las tareas laborales, (b) competencia en las tareas no laborales, (c) comunicación oral y escrita, (d) demostración del esfuerzo, (e) mantenimiento de la disciplina personal, (f) facilitación de pares y del desempeño del equipo, (g) supervisión, y (h) administración y gerencia. Vale subrayar que esta propuesta de dimensiones puede aplicarse para entender el Desempeño Laboral en puestos de supervisión y directivos, puesto que en este se involucran habilidades para desarrollar principalmente para la alta gerencia (Campbell, McCloy, Oppler, 1993).

Por otro lado, Murphy (1989) propuso cuatro dimensiones: (a) comportamiento en tiempo de inactividad, (b) desempeño de la tarea, (c) interpersonal y (d) comportamiento destructivo. Del mismo modo, Motowidlo (2003) describió al Desempeño Laboral a partir de la dimensión del Desempeño en la Tarea y Contextual. Para el autor, el de la tarea se ocupa de la efectividad de los roles prescritos, mientras que el contextual involucra los demás comportamientos y actitudes de ayuda y soporte.

Desde otro ámbito, Bowling (2014) afirmó que existen diferentes autores que concuerdan en la existencia de tres dimensiones del Desempeño Laboral: (a) desempeño de la tarea, (b) comportamiento organizacional ciudadano y (c) comportamiento laboral contraproducente. Se puede observar que esta propuesta se vincula con el modelo de Motowidlo (2003) y, en adición, involucra una dimensión más, se trata del comportamiento laboral contraproducente, el cual hace referencia a las conductas y actitudes que influyen negativamente en el Desempeño Laboral.

Al final, Gabini (2018) sugirió tres dimensiones que explican el desempeño laboral individual en las empresas. Estas son: (a) Desempeño en la Tarea (b) Desempeño en el Contexto y (c) Comportamientos Contraproducentes. Existen algunas revisiones llevadas a cabo a inicios del siglo y otras más actualizadas y vigentes de acuerdo con estudios recientes (Gabini, 2018), estos sostienen que el Desempeño Laboral involucra tres dimensiones: Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto y Comportamientos Contraproducentes.

## **2.4. Evaluación del Desempeño Laboral**

Los autores Dolan, Valle y Schuler (1999) mencionaron que la evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados que se relacionan con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y sí podrá mejorar su desempeño futuro. “La evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional

del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 321).

La importancia de la medición del Desempeño Laboral se debe a que a partir de sus resultados se fomenta la productividad y, al mismo tiempo, la optimización de recursos con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales (Fuentes, 2012). En este sentido, Doerr (2017) propuso que esta medición sea periódica, para que se pueda asegurar el alineamiento de los esfuerzos de los colaboradores y sirva como *input* para el ajuste de los objetivos, de ser necesario. Así mismo, Garcés (1999) señaló que a través de la evaluación de Desempeño Laboral se puede calificar de manera cualitativa y cuantitativa a los trabajadores para darles nuevas y más funciones retadoras.

Por todo ello, es importante que en la empresa se lleve a cabo una evaluación del Desempeño Laboral, ya que esto le permitirá conocer sus resultados. Estos servirán de *input* para tomar decisiones y fomentar el crecimiento de sus colaboradores. Se evidencian diversos instrumentos de medición disponibles para evaluar el Desempeño Laboral, una investigación reciente señala que existen más de 80 cuestionarios y cerca de 230 indicadores de Desempeño Laboral (Koopmans et al., 2013), pese a esto, según Viswesvaran y Ones (2000) “ninguno de ellos mide todas sus dimensiones, y solo una quinta parte evalúa una o dos de las facetas del Desempeño Laboral” (Gabini, 2018, p.57). Inclusive, “las evaluaciones del desempeño se han apoyado principalmente en registros de las organizaciones o en juicios subjetivos de los respondientes” (p. 57).

Igualmente, algunos investigadores han utilizado o desarrollado herramientas para medir la percepción del empleado respecto a su Desempeño Laboral, mientras que otros se han inclinado por la percepción de los supervisores (Gabini, 2018), o bien, han preferido combinar ambos enfoques (Gabini, 2018).

En la revisión de la literatura se hallaron varios implementos que permiten medir el Desempeño Laboral (Ver Anexo B); aunque, según Koopmans et al., (2014) “el uso de diferentes escalas para medir las dimensiones del Desempeño Laboral puede causar la aparición de ítems redundantes, lo que aumenta las correlaciones entre los ítems e impacta negativamente sobre la validez de contenido” (p. 59). Debido a la inexistencia de un instrumento que permita la agrupación de todas las dimensiones, Koopmans et al. (2013) mencionó un cuestionario que cumpliera con tales demandas, el cual está conformado por 18 ítems con formato tipo Likert de 5 puntos que investigan tres grandes dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño en el contexto, en la Tarea y Comportamientos Contraproducentes (Gabini, 2018), estos son generalizables a todos los sectores laborales (Koopmans et al., 2013).

En todo caso, el cuestionario de Koopmans posee propiedades psicométricas, es decir, validez de constructo general y confiabilidad para medir el Desempeño Laboral individual general entre trabajadores de diferentes sectores ocupacionales (Gabini y Salessi, 2016). Por lo expuesto, en la presente indagación se empleó el instrumento de medición desarrollado por Koopmans et al., (2013), el cual fue adaptado posteriormente por Gabini y Salessi (2016). Más adelante, se exponen las tres dimensiones propuestas por Koopmans que permiten agrupar las conductas laborales y determinar el desempeño del colaborador.

#### **2.4.1. *Desempeño en la Tarea***

Según Gabini (2018), el desempeño en la tarea hace referencia a las conductas necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicios. De la misma manera, conceptualmente, el desempeño en la tarea se basa en el logro del deber y de las tareas específicas contempladas en la descripción de puesto (Murphy, 1989). Por lo tanto, se relaciona con el aspecto técnico de una organización o trabajo, esto es, las actividades directas o indirectamente relacionadas con la transformación de los recursos en productos aptos para un intercambio económico (Motowidlo, 2003).

De aquí que, algunos autores la asocien con las habilidades, capacidades y conocimientos incluidos formalmente en la descripción de puestos, por lo que es elemental los aspectos técnicos del colaborador para que pueda desempeñar sus labores (Motowidlo, 2003). El desempeño en la tarea es el grado en que un colaborador demuestra capacidad para realizar actividades que contribuyen al funcionamiento técnico de la entidad (Koopmans et al., 2013). Estas conductas deben ser evaluadas en función a indicadores que permitan identificarlo. Referente a esto, Gabini (2018), ha identificado cinco indicadores centrales para este tipo de desempeño: planeamiento, organización de trabajo, orientación a resultados, priorización del trabajo y eficiencia laboral.

En síntesis, tal y como lo planteó Murphy (1989) y Campbell (1993), el desempeño de la tarea es un aspecto que hace referencia a las competencias técnicas y conductuales que permitan un desempeño exitoso en su puesto laboral. El objetivo del desempeño de la tarea es asegurar que el colaborador cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para cumplir con sus deberes y tareas consideradas en la descripción de su posición.

#### **2.4.2. *Desempeño en el Contexto***

De acuerdo con Gabini (2018), el desempeño en el contexto trata de “aquellas actividades que no se encuentran incluidas entre aquellos comportamientos laborales relativos a la tarea, pero que igualmente tienen un impacto sustancial en el desempeño de la organización” (p. 37). Este tipo de comportamientos pretende beneficiar a la organización y sobrepasa las expectativas

existentes para un determinado papel (comportamientos extra, papel positivo), es decir, son actitudes cooperativas o de ayuda que tienen consecuencias buenas para la empresa, aunque no son formalmente exigidos o recompensados (Gabini, 2018).

En cierto sentido, el desempeño contextual es primordial a nivel organizacional, pues contribuye al logro de la efectividad del ente, lo cual facilita las actividades y operaciones laborales. El autor Gabini (2018) advirtió que el desempeño en el contexto contiene indicadores que evalúan: iniciativa, asumir tareas laborales desafiantes, actualización de conocimientos y, habilidades laborales y soluciones creativas frente a nuevos problemas. Se infiere que el desempeño en el contexto hace referencia a las actitudes y desenvolvimiento del colaborador dentro del ámbito laboral. En la actualidad, las empresas valoran mucho el aspecto psicológico y afectivo de las personas, ya que, a partir de ello, evidencian conductas que motivan y fomentan en el equipo un mayor desempeño.

#### **2.4.3. *Comportamientos Contraproducentes***

En palabras de Gabini (2018) “los comportamientos que tienen un valor negativo para la efectividad organizacional también han sido propuestos como una dimensión constitutiva del desempeño laboral” (p. 40). Estos se definen como comportamientos antisociales que son ejecutados por los empleados en su lugar de trabajo, violan normas organizacionales significativas y amenazan la buena voluntad de una compañía, sus miembros o ambos (Gabini, 2018). Otros autores como Sackett (2002) los han referido como comportamientos desviados, a saber, conductas intencionales de un miembro de la organización, percibida por esta como contraria a sus legítimos intereses. Así pues, se adoptó el término “comportamientos laborales contraproducentes” para referirse a todas aquellas conductas voluntarias que violan normativas organizacionales sustanciales y amenazan el bienestar de la entidad o el de sus integrantes (Sackett, 2002).

Autores como Robinson y Bennet (1995) y Sackett (2002), manifestaron que son actitudes intencionales que van contra el reglamento y que pueden afectar los intereses personales y organizacionales. Murphy (1989), dijo que estos comportamientos pueden ser destructivos, puesto que suelen estar vinculados con la pérdida de tiempo, por eso, es vital prestarles atención especial. Algunas conductas de este tipo afectan directamente a la empresa, algunas conductas son: lentitud en el ritmo de trabajo, incumplimiento de horarios, sabotaje, robo, entre otras (Gabini, 2018).

En cuanto a Sackett (2002), este identificó tres aspectos centrales de los comportamientos contraproducentes: (a) intencionalidad, la manifestación de la conducta es voluntaria por parte del colaborador; (b) pertenencia a la organización, pues este tipo de actitudes hacen referencia a



conductas negativas ejecutadas por colaboradores; y (c) contraria a los intereses legítimos de la organización, puesto que este tipo de comportamientos incumplen las leyes y van en contra de los objetivos de la corporación.

Para finalizar, Koopmans et al. (2013) aseveró que los comportamientos contraproducentes contienen indicadores que miden excesiva negatividad y acciones dañinas. Estas tres dimensiones pueden evidenciarse en cada colaborador a medida que se desempeñan en sus labores. Sin embargo, pueden diferir de acuerdo con el contexto en el que se encuentren. Por ello, es necesario tomar en cuenta que cada puesto de trabajo tiene sus particularidades y especificaciones. Los autores que sustentaron las teorías que explican el Desempeño Laboral aseguraron que los individuos evidencian ciertas conductas o actitudes de acuerdo con el grado de motivación e interés que tienen por lo que hacen. Estos coinciden en que los colaboradores son seres de metas y expectativas, por lo que dependerá de cuán retadoras son estas para que el trabajador demuestre sus capacidades y habilidades dentro del contexto laboral.

### **3. Relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral**

La primera aproximación de la relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral surgió en los años 30. Elton Mayo (1933) realizó una de las primeras deducciones sobre la Satisfacción Laboral al relacionarla con los patrones informales del grupo de trabajo; estos son motivadores más fuertes que la remuneración económica, períodos de descansos y otros factores materiales afines. Con las primeras investigaciones se dio a conocer la necesidad de comprender las motivaciones humanas a nivel laboral, estos fueron los primeros estudios enfocados en la parte humanística de la administración.

A mediados de los años 50, en un trabajo de Brayfiel y Creakett (1955) se infirió que la correlación entre ambas variables era mínima o no existía. Ulteriormente, Locke (1976) apuntó que sí había una relación entre estas dos variables. Empero, se recomendó que la definición de la Satisfacción Laboral debería ser limitada más claramente para que los resultados fueran generalizables. En 1959, surgió la teoría higiene-motivacional de Herzberg et al. (1968), la cual, si bien es una teoría motivacional, asocia diferentes factores de desempeño con factores de satisfacción, algunos son el reconocimiento, logro, el contenido del trabajo en sí, la responsabilidad y el progreso; estos se vinculan con efectos positivos en el Desempeño Laboral a largo plazo.

Por otro lado, los factores de higiene, pese a ser vitales y cuya ausencia genera insatisfacción, no producen satisfacción al estar presentes. Estos solo brindan efectos positivos en el corto plazo, en cuanto al desempeño y actitudes en el ambiente de trabajo. Su teoría puntualizó

que los factores que generan satisfacción son aquellos que están estrechamente ligados a lo que el individuo realiza en su quehacer del día a día (Herzberg et al., 1968), pesar de que la relación entre Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral solía considerarse un mito, el análisis de estudios anteriores sugiere que la correspondencia es bastante alta (Robbins y Judge, 2013).

Los autores Judge et al., (2001), identificaron siete modelos que explican la relación entre estas variables: (a) la Satisfacción Laboral causa el desempeño laboral (b) el desempeño laboral causa Satisfacción Laboral, (c) ambos constructos están recíprocamente relacionados, (d) la relación entre ambos se encuentra mediada por una tercera variable que no ha sido medida, (e) la asociación entre los dos es moderada por otros aspectos, (f) no existe una vinculación entre estos y (g) la satisfacción influye en el desempeño, siempre y cuando, se considere reconceptualizar los términos. La confusión y diversos juicios sobre la correlación entre ambas variables se debe a que muchos modelos habían sido propuestos, pero no han sido testeados sistemáticamente, por lo que no poseen una confiabilidad y validez aceptable (Judge et al., 2001).

Según Bakotic (2012) la Satisfacción Laboral representa un elemento central del comportamiento organizacional que influye en el desempeño. A su vez, Swaminathan y Jawalhar (2013) han demostrado que existe una relación positiva entre ambas variables. La relación que existe entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral ha sido analizada por distintos autores tanto a nivel internacional como nacional, los cuales se presentan en los siguientes apartados.

### **3.1. Antecedentes internacionales**

En un estudio realizado por Chiang y Ojeda (2011) titulado *Estudio de la relación entre Satisfacción Laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres* realizado en Chile, se tuvo como principal objetivo analizar las variables Satisfacción Laboral y desempeño del trabajador de las ferias libres, así como la asociación entre estos dos constructos. Las ferias libres son pequeños puestos de venta que comercializan productos agrícolas, ganaderos, etc. En estas laboran entre 3 y 5 personas y hay quienes tienen más de 2 o 3 puestos (Chiang y Ojeda, 2011).

Para lograr el objetivo principal, se aplicó un instrumento de 54 ítems que, en su primera parte, recogió información general del encuestado; en la segunda, se reunió información promedio respecto a las ventas y sueldos para medir la productividad y desempeño de los trabajadores; en la última, se estudia la Satisfacción Laboral (Chiang y Ojeda, 2011). Las encuestas se aplicaron al 60 % del total de cada feria, lo que equivale a 158 individuos. Las conclusiones se presentaron así:

En primer lugar, los resultados en las seis ferias son similares, lo cual se esperaba, dado que tienen características parecidas. Estos resultados muestran que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y con el reconocimiento están significativamente asociadas con la productividad, un buen manejo de estas variables puede contribuir positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres (Chiang y Ojeda, 2011).

En segundo lugar, las correlaciones obtenidas en este estudio son altas. Esto es relevante, puesto que en otros estudios las correspondencias son bajas. Esta importante diferencia se puede atribuir a las singulares características de los trabajadores de las ferias libres: baja escolaridad, les gusta tener mayor libertad para desarrollar sus tareas y una baja supervisión al mantener una buena relación con el jefe, pues la actividad es bastante informal y el aumento de salario los lleva a mejorar la percepción positiva hacia lo que es el ambiente físico en el lugar de trabajo (Chiang y Ojeda, 2011).

Al final, una dimensión que resulta elemental dentro de este trabajo es la satisfacción con el entorno físico, la cual incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los feriantes a sus tareas y con el salario que perciben, tanto diario como mensual. Es importante destacar esto, ya que la remuneración percibida es uno de los factores esenciales que repercute en la Satisfacción Laboral según exponen distintos autores (Chiang y Ojeda, 2011).

La tesis realizada por Chiang y Ojeda (2011) permite realizar una comparación con la presente investigación, debido a la similitud que existe en el objetivo principal, el cual busca hallar la correlación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral; los sujetos de estudios guardan estrecha relación por pertenecer al mismo régimen laboral, ambos son mypes. Incluso, aporta una perspectiva internacional, lo que facilita la instauración de similitudes y diferencias con el contexto chileno y el peruano, esto brinda un aporte grande al momento de analizar los resultados de este proyecto.

En la colección de la Universidad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, se encuentra una exploración empírica titulada *Potenciales predictores del rendimiento laboral* de Gabini (2018), esta tuvo como principal objetivo identificar los distintos factores capaces de afectar positiva o negativamente al desempeño laboral. En este sentido, el estudio se orientó a verificar empíricamente si variables sociodemográficas (sexo, edad, escolaridad, cargo, antigüedad, estado civil y rubro), organizacionales (cultura organizacional, trabajo flexible) y disposicionales (compromiso organizacional, articulación trabajo-familia, Satisfacción Laboral) desempeñan el rol de predictores del desempeño laboral, en una muestra por disponibilidad de trabajadores santafesinos.

La muestra final la integraron 383 trabajadores de empresas pertenecientes a diversos rubros de la industria (servicios, comercios, industrias, educación y salud). Para la recolección de los datos se emplearon varios instrumentos validados, uno de ellos fue la Escala de Desempeño Laboral de Koopmans et al. (2014) adaptado por Gabini y Salessi (2016). Esta permitió evaluar tres dimensiones: Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto y Comportamientos Contraproducentes (Gabini, 2018). En el análisis de los datos, luego de la aplicación del instrumento que midió el desempeño laboral, se sintetizó que los empleados con más de 50 años y con edades entre los 31-40 años exhibieron mayor desempeño en el contexto que los trabajadores ubicados en el rango de los 18-20 años (Gabini, 2018).

Por añadidura, los participantes que integraron la muestra en estudio se caracterizaron por altos niveles de desempeño en la tarea y de desempeño en el contexto; al tiempo que informaron mayor inclinación de sus organizaciones hacia prácticas vinculadas a los sistemas abiertos, flexibles y a los procesos (Gabini, 2018). En relación a la variable sexo del trabajador, no se encontraron diferencias significativas, por tanto, mujeres y varones tuvieron niveles similares en el desempeño laboral y sus dimensiones (Gabini, 2018). Un hallazgo importante fue que aquellos sujetos que ocupaban cargos gerenciales evidenciaron mayores niveles de trabajo flexible y desempeño en la tarea. Por eso, aquellos que ocupaban posiciones de mayor jerarquía dentro de sus compañías comunicaron una evaluación más favorable de su trabajo, altos índices de Satisfacción Laboral y compromiso afectivo (Gabini, 2018).

Por otra parte, los profesionales universitarios demostraron mayores niveles de desempeño laboral total que sus pares con estudios primarios y secundarios (Gabini, 2018). Pese a esto, este grupo también indicó índices más altos de comportamientos contraproducentes. Respecto a la industria, los empleados de sectores industriales exhibieron mayores índices de desempeño en el contexto que los trabajadores del rubro servicio; y en cuanto a la antigüedad laboral, los individuos con más de cinco años de permanencia en su organización obtuvieron mayores niveles de desempeño en la tarea. Sumado a ello, estos demostraron índices más elevados de compromiso afectivo y de Satisfacción Laboral que aquellos con menos de un año de permanencia (Gabini, 2018).

En definitiva, la medición del Desempeño Laboral a través de la Satisfacción Laboral ha permitido confirmar el rol preponderante que cumple la autonomía del trabajador. De esta manera, algunas compensaciones laborales ligadas a un mayor grado de autonomía del empleado en relación con cuándo y dónde cumplir con sus tareas laborales o vinculadas a la posibilidad de atender sus demandas familiares en horarios de trabajo conllevan una mayor satisfacción y desempeño en el trabajo.

El estudio de Gabini (2018) permite realizar una comparación con esta investigación, debido a la similitud del uso de la herramienta de Koopmans, la cual facilita la evaluación del Desempeño Laboral en diferentes sectores ocupacionales. Esta brinda la oportunidad de llevar a cabo un mejor análisis, pues los resultados obtenidos son segmentados por edad, sexo, cargo y tiempo en la organización, variables que han sido tomadas en cuenta en el estudio. Por último, tiene una perspectiva internacional, lo cual profundiza el nivel de examinación e interpretación de los hallazgos.

El trabajo de Gabini (2018) es crucial, dado que mide una variable importante en el mundo organizacional. Por lo que evidencia la necesidad de contar con personal que, independientemente del sexo, edad, cargo, nivel de estudios, entre otros, se encuentren a gusto con su trabajo. Por ello, se expuso un interesante hallazgo a partir de la medición de la variable y sus dimensiones: los factores motivadores e higiénicos pueden influenciar en la Satisfacción Laboral. Este hallazgo fundamental se argumenta a partir de la postura de Herzberg, la cual es tomada como una de las teorías que explica a la variable Satisfacción Laboral en este documento.

### **3.2. Antecedentes nacionales**

El autor Canchanya (2017), en su tesis titulada *Nivel de Satisfacción Laboral en el Personal Operativo de la Empresa Estrategias Corporativas de Servicios S.A.C. de Ransa San Agustín-Callao*, pretendió determinar el nivel de satisfacción laboral en el personal operativo de la empresa Estrategias Corporativas de Servicios S.A.C., de Ransa San Agustín, que brinda servicios de estiba y desestiba, etiquetado, entre otras funciones. La indagación fue descriptiva cuantitativa, diseño no experimental de corte transversal, su muestra estuvo conformada por 98 trabajadores de ambos sexos de la parte operativa. También se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2005) de 27 ítems que mide cuatro dimensiones: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos (Canchanya, 2017).

En la primera dimensión, Significación de la Tarea, se obtuvo un resultado de satisfacción promedio, lo cual demuestra que los trabajadores consideran que las funciones que efectúan no les brindan las oportunidades de crecimiento personal y profesional (Canchanya, 2017). En la segunda dimensión, Condiciones de Trabajo, se indicó una satisfacción promedio, esto es, “los trabajadores operativos perciben que su centro de labores no les brinda los suficientes elementos y recursos necesarios para desarrollar las actividades laborales que deben cumplir en la organización” (Canchanya, 2017, p. 58). En la tercera dimensión, Reconocimiento Personal y/o Social, el resultado fue insatisfacción, lo que significa que los operativos perciben que no son

reconocidos por su centro de labores, en cuanto a los logros en el trabajo (Canchanya, 2017). En últimas, en la cuarta dimensión, Beneficios Económicos, el resultado fue satisfacción promedio, por tal motivo, los trabajadores operativos mantienen una disposición insuficiente frente al trabajo en función a sus pagos remunerativos o incentivos económicos que la empresa les ofrece (Canchanya, 2017).

En resumidas cuentas, en la tesis de Canchanya (2017) se efectuó el estudio a un operador logístico, el cual comparte similares características al sujeto de estudio de este trabajo. A pesar de esto, no pertenecen al mismo régimen laboral, puesto que Ransa San Agustín no es una mype. La comparación de hallazgos entre sujetos de estudio parecidos permite concluir cuales son las dimensiones que poseen menor relación con el desempeño, para así proponer oportunidades de mejora. A partir de los hallazgos de dicha investigación, se puede determinar si existe alguna similitud o discrepancia con los resultados de este proyecto que también aplica la herramienta de Palma.

De otro modo, Alarcón y Pachamango (2016), en su tesis titulada *Factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo*, plantearon como objeto general precisar los factores de Satisfacción Laboral que predominan en el desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica. La investigación fue descriptiva, no correlacional y no experimental con enfoque cuantitativo, esta se llevó a cabo en una muestra de 145 trabajadores del sector metalmecánica. Para medir la Satisfacción Laboral se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral (Palma, 2005), el cual tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social y (d) Beneficios Económicos (Alarcón y Pachamango, 2016).

En primer lugar, se obtuvo un nivel promedio de Satisfacción Laboral, predominando en el desempeño de los trabajadores, con un resultado bueno sobre el estándar. Lo que evidencia que principalmente los factores predominantes son las relaciones sociales y el desarrollo personal (Alarcón y Pachamango, 2016). En segundo lugar, el factor de beneficios laborales y/o remunerativos no es predominante en la Satisfacción Laboral de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo (Alarcón y Pachamango, 2016), lo cual puede corroborar la teoría de Locke, quien supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y aclara el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

En tercer lugar, se notó que la dimensión predominante del desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica son las competencias, al reflejar así la necesidad de propiciar su avance y contribuir en la generación de un alto desempeño de los trabajadores del sector (Alarcón y

Pachamango, 2016). Entonces, el factor predominante de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral es el desarrollo personal, esto revela el interés del trabajador por autorrealizarse y seguir sus metas, no quedándose con lo que ha obtenido, sino que está en la búsqueda de nuevos retos y conocimientos, al propiciar su buen desempeño (Alarcón y Pachamango, 2016).

La tesis de Alarcón y Pachamango (2016) proporciona información base para interpretar las escalas que se utilizan en la aplicación del cuestionario que mide la Satisfacción Laboral de Palma. A partir de los hallazgos de la indagación de estos autores, se puede determinar si existe alguna similitud o discrepancia entre los resultados de este estudio, que también aplica la herramienta de Palma, y los resultados obtenidos. Más aún, las observaciones de Alarcón y Pachamango (2016) no tienen similitudes con el sujeto de estudio de este documento, sin embargo, se enfoca en la interpretación de los resultados según las teorías de la satisfacción que también se mencionaron. Por tal razón, esto sirve como una guía en la interpretación de los resultados que se contrastan en el marco teórico.

Los autores Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), en su tesis, *Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*, midieron la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) condición laboral, (b) género y (c) tiempo de servicio en cada uno de los tres sitios. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, esta se efectuó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada uno de los tres lugares (Alfaro et al. 2012). Para medir la Satisfacción Laboral se empleó el cuestionario Escala de Satisfacción Laboral (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social, y Beneficios Económicos.

En el análisis de los resultados, Alfaro et al. (2012) resumió que “no hay diferencias significativas en el nivel de Satisfacción Laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que este puede considerarse Promedio” (p. 11). El trabajo, también concluyó que el factor que tuvo mayor impacto en la satisfacción fue los Beneficios Económicos, seguido de Significación de la Tarea. Asimismo, se determinó que el aspecto más valorado por los empleados en estudio fue Significación de la Tarea y el menos valorado fue Beneficios Económicos (Alfaro et al., 2012).

Referente a las variables ocupacionales se concluyó lo siguiente. En primer lugar, el nivel de Satisfacción Laboral variaba según su condición y ello se debe a que los funcionarios podrían tener mejores posiciones laborales que un empleado (Alfaro et al., 2012). En segundo lugar, el nivel de Satisfacción Laboral medio por género es diferente solo en la municipalidad C, mientras que en la A y B no existen diferencias, esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado

a la no discriminación por género (Alfaro et al., 2012). En tercer lugar, en las divergencias en el nivel de Satisfacción Laboral medio por tiempo de servicio, al buscar las disimilitudes se observó que en las municipalidades A y B, el factor Reconocimiento Personal y/o Social presenta el nivel Insatisfecho para los grupos cuyo tiempo de servicio es mayor a 15 años, pues estos no perciben reconocimiento de sus compañeros o jefes, en comparación a los trabajadores que tienen menor tiempo de servicio (Alfaro et al., 2012).

El trabajo de Alfaro et al. (2012) es valioso, puesto que se usó el mismo instrumento de medición que se utilizó en esta investigación. Los resultados que se obtuvieron a partir de la correlación de las dimensiones y variables tales como género, sexo y edad son bastante interesantes, al ser uno de los principales hallazgos la relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y el tiempo de servicio. La tesis de Alfaro et al. (2012) muestra evidencias de cómo varía la Satisfacción Laboral en sus sujetos de estudio, y ello se debe a que no todas las municipalidades prestan igual atención a las condiciones laborales que ofrecen a sus colaboradores.

En otro orden de ideas, Boada (2019), en su estudio titulado *Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018*, se estableció la relación entre variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, en el puesto agente de seguridad de una empresa peruana en el año 2018. La población de estudio se conformó por 182 agentes de seguridad de sexo masculino, la investigadora consideró una muestra de 124 agentes de seguridad para el estudio. El tipo de investigación fue descriptiva, de nivel correlacional con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal (Boada, 2019).

Para medir la relación entre satisfacción y desempeño, se emplearon dos cuestionarios, la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma, a través del cual se evaluaron cuatro aspectos de la Satisfacción Laboral mediante 27 preguntas, estos son: Significación de la Tarea, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos. La otra herramienta para medir el Desempeño Laboral fue una prueba de evaluación propuesta por Boada (2019), esta valora cuatro dimensiones del desempeño mediante 11 preguntas: Proactividad, Capacidad de servicio, Conocimiento y Diligencia en el trabajo.

En primer lugar, respecto a los resultados de la evaluación de Satisfacción Laboral, se obtuvo que solo las dimensiones de Reconocimiento Personal y/o Social, Condiciones de Trabajo obtuvieron un puntaje de insatisfecho o muy insatisfecho en más del 10 % de la muestra: 14,5 % y 11,3 %, respectivamente. La dimensión beneficio económico obtuvo un porcentaje de insatisfacción muy pequeño de la muestra, siendo este 0,8 % (Boada, 2019, p. 68).



En segundo lugar, respecto a los resultados de la evaluación de Desempeño Laboral, se obtuvo un 100 % de aprobados con puntaje alto, lo que evidencia que ninguno de los agentes obtuvo bajo puntaje en todas las dimensiones de desempeño consideradas en la evaluación (Boada, 2019). En tercer lugar, la relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral fue lineal y positiva, se empleó el coeficiente de correlación lineal de Pearson:

Asimismo, para determinar cuáles de las dimensiones dentro de la variable Satisfacción Laboral podrían ser las más importantes por su relación con el desempeño, se realizó un análisis de la relación entre cada una de las 4 dimensiones de satisfacción evaluadas y los resultados de Desempeño Laboral (Boada, 2019, p. 73).

La dimensión de satisfacción que tuvo una alta correlación positiva, de acuerdo con la Escala de Pearson, fue únicamente la Significación de la Tarea, lo cual demuestra que los aspectos que inciden en el desempeño del trabajador están estrechamente ligados a la labor diaria, como es el caso de la satisfacción con la Significación de la Tarea según la teoría higiene-motivacional (Boada, 2019). Vale agregar que, en la tesis de Boada (2019) se realizó un estudio a una mype, por lo cual comparte similares características, debido a que el sujeto de estudio se encuentra en el mismo régimen laboral. No obstante, el negocio no es el mismo, puesto que una brinda servicio de seguridad y la otra, logísticos. Aun así, la comparación de hallazgos entre sujetos de estudio parecidos permite concluir cuáles son las dimensiones que poseen mayor o menor relación con el desempeño, con la finalidad de proponer oportunidades de mejora.

La tesis de Boada (2019) proporciona información central para interpretar las escalas que se utilizan en la aplicación del cuestionario que mide la Satisfacción Laboral de Sonia Palma. Los hallazgos de dicha investigación permiten determinar si existe alguna similitud o discordancia entre los resultados de este trabajo y los obtenidos en la tesis de Boada.

#### **4. Mype**

La micro y pequeña empresa (mype) es “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Decreto legislativo N°1086, 2008).

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2019), las mypes deben ubicarse en alguna de las categorías empresariales mencionadas en el Tabla 3, las cuales han sido establecidas en base a sus niveles de ventas anuales y número de trabajadores. Por lo que deben reunir las siguientes características, para ser consideradas de esa forma:

**Tabla 3: Definición de mype**

	Ventas anuales	Número de trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	De 1 a 10 inclusive
Pequeña empresa	De 150 a 1700 UIT	De 11 a 100 trabajadores inclusive

Adaptado de Sunat (2019).

De acuerdo con la Sunat (2019), los trabajadores sujetos a una modalidad de contrato de régimen laboral especial gozan de múltiples beneficios, estos se detallan en la Tabla 4. Conjuntamente, existe una diferencia significativa respecto a los beneficios que proporcionan una empresa de régimen mype, en comparación a una de régimen general como se muestra a continuación:

**Tabla 4: Comparación entre los beneficios laborales a trabajadores bajo régimen mype y régimen general**

Beneficios laborales a trabajadores bajo régimen mype	Beneficios laborales a trabajadores de régimen general
Gratificaciones medio sueldo julio y diciembre.	Gratificaciones sueldo completo julio y diciembre.
Beneficios laborales a trabajadores bajo régimen mype	Beneficios laborales a trabajadores de régimen general
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).	Indemnización por despido 1,5 años.
CTS equivalente a 15 días.	CTS equivalente a un sueldo.
Descanso vacacional 15 días calendarios.	Descanso vacacional 30 días calendarios.

Adaptado de Sunat (2019).

En su mayoría, las mypes pertenecen al sector de servicios (ICSB, 2019). Por tal razón, en la investigación se estudiaron aquellas que prestan servicios de operadores logísticos, particularmente, a los agentes de carga marítimo internacional. En seguida se detalla y explica el rol que cumplen este tipo de organizaciones.

## 5. Operadores logísticos

Un operador logístico es una empresa que por encargo de un cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministros, tales como aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso actividades del proceso productivo y las finanzas (Los Santos, 2006). Para Castellanos (2015) un operador logístico vendría ser un aliado estratégico para las entidades, dado que diseña de manera integral o independiente los procesos de una o varias etapas

de la cadena suministro, para ello, requiere infraestructura física y tecnológica, respaldada por un talento humano capacitado que gestione y brinde el servicio de acuerdo con las necesidades del cliente.

Este no solo ofrece los servicios de transporte, almacenaje, distribución, etc., también brinda su conocimiento especializado para extraer productividad de las organizaciones a través de la subcontratación o tercerización de los servicios logísticos, convirtiéndose así en impulsores de la competitividad de las compañías y de los países (Castellanos, 2015). Las actividades para tercerizar dependen de varios factores tales como madurez del mercado, confianza percibida por el cliente, ahorros de costos, tecnológicos y calidad de servicio (World Bank, 2014).

Los operadores logísticos son determinantes para el desarrollo del comercio exterior, pues estos pueden ser transportistas internacionales, depósitos temporales, agentes de aduana, transportistas internos, agentes de carga, consolidadores, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013). Cabe mencionar que este proyecto está enfocado en los operadores logísticos, quienes proporcionan servicios de agente de carga marítimo internacional, los cuales son considerados como los aliados estratégicos para los importadores y exportadores, debido a que estos actúan como intermediarios, al ofrecer servicios de operaciones logísticas a sus clientes (Bejarano y Ventura, 2017).

Los agentes de carga marítimo internacional “realizan funciones tales como agrupar, recoger, consolidar embarques y distribuirlos, así como hacer los trámites en la aduana para el paso de la mercadería (documentos, arreglo de mercancía, almacenaje y liberación de aduana)” (Bejarano y Ventura, 2017, p. 72). Según Dorta (2013), entre las ventajas que comprenden los servicios que ofrecen los agentes carga para los importadores y exportadores se destacan estos:

- Brindan asesoría para la elección del transporte adecuado en cada envío.
- Proporcionan asesoría sobre el embalaje que necesita la mercadería de acuerdo con lo reglamentado.
- Ofrecen facilidades de almacenamiento.
- Efectúan la tramitación y documentación del transporte de las mercancías, dado que este es un proceso laborioso y difícil para los importadores y exportadores.
- Obtienen mejores precios respecto de algunas compañías de transporte, pues estos reservan grandes espacios de carga en distintos medios de transporte, los cuales se reparten entre sus clientes.

Adicionalmente, los agentes de carga aportan valor agregado al servicio que ofrecen los exportadores e importadores, puesto que incluye la asistencia con todo lo que se asocia en materia

fiscal y aduanera, aseguramiento y recolección de los productos. Sin mencionar el seguimiento de documentos propios de los productos, quienes buscan soluciones inmediatas para satisfacer sus necesidades en tema logísticos (Campos y Márquez 2017).

En conclusión, tal y como lo explica Campos y Márquez (2017), las agentes de carga internacional son parte esencial dentro del sector del comercio exterior, en conjunto con otros operadores para brindar soluciones logísticas en el menor tiempo posible y así generar incremento en el negocio del transporte internacional. Dado el contexto en el que se desenvuelven los agentes de carga marítimo internacional, es conveniente evaluar las megatendencias que tienen impacto en su gestión humana. En la siguiente sección se explica las más fundamentales.

## **6. Principales megatendencias en la gestión humana**

Con la llegada de las nuevas tendencias en el mercado, los líderes corporativos se han topado con un desafío comercial: la innovación disruptiva está reconocida como una oportunidad de diferenciación y, a la vez, una amenaza existencial (EY, 2019). En la era de la transformación empresarial, las organizaciones se han centrado en responder a tiempo ante los cambios. Por ello, buscan adaptarse mediante estrategias digitales, nuevos modelos de negocio etc (EY, 2019).

A continuación, se detallan las principales tendencias a las que se están enfrentando las entidades y cómo estas impactan en la gestión del talento humano. En primer lugar, según la OCDE (2019) el progreso y difusión de las nuevas tecnologías en las últimas dos décadas ha sido sorprendente. Las tecnologías de la información y la comunicación, la proliferación de los robots industriales y el uso de drones son solo algunos de los avances tecnológicos que están afectando el entorno laboral. En un futuro, se espera contar con aplicaciones de inteligencia artificial que permitan reemplazar hombres por máquinas e impulsar cambios aún no previstos (OCDE, 2019).

A medida que avanza el progreso tecnológico, famosos tales como Bill Gates y Richard Branson han planteado lo siguiente: los trabajadores son desplazados por las nuevas tecnologías y una gran proporción de empleos están potencialmente en riesgo de automatización (OCDE, 2019). Sin embargo, el hecho de que exista una tecnología no implica que se cambiara la forma en que las personas viven o trabajan. En este escenario, las preferencias de los consumidores, la sociedad y las políticas de la organización desempeñarán un papel básico en la difusión de la tecnología que reemplace a la mano de obra (OCDE, 2019).

En segundo lugar, de acuerdo con la PWC (2018) algunas sociedades están envejeciendo rápidamente y sus fuerzas laborales se verán limitadas a una muestra mínima proporcional de su población total. Esta tendencia tiene un efecto directo en el consumo y comercio, lo cual causará que las industrias ajusten su modelo de negocio a las preferencias de estos consumidores (OCDE,

2019). Además, el rápido envejecimiento de la población podría dar lugar a una escasez de mano de obra, lo cual representa un reto para la retención del talento humano de las industrias (OCDE, 2019).

Pero hay más, las organizaciones deberán considerar que la fuerza laboral podrá requerir ser reestructurada, puesto que los trabajadores mayores necesitarán aprender nuevas habilidades, esto podría ser considerado como un costo adicional, por la inversión en capacitarlos (PWC, 2018).

En tercer lugar, la globalización ha avanzado ininterrumpidamente. Los acuerdos de libre comercio han marcado el comienzo de una era de liberación del comercio y cadenas de suministro que conectan a todos los países en el mundo (EY, 2019). Dicha liberación de mercados ha impulsado favorablemente el crecimiento, lo cual ha mejorado en gran escala el nivel de vida y el comercio internacional, al permitir que muchas economías emergentes sean actores importantes dentro del mercado mundial (OCDE, 2019).

En relación con la tecnología, los empleados en mercados globalizados se verán beneficiados con una mayor conectividad (MERCER, 2019). Pese a esto, se enfrentarán a la automatización y desplazamiento laboral. La globalización de los mercados provee nuevos desafíos a las empresas y a la gestión de recursos humanos, por lo que se incita a un cambio en la actitud y la forma de asumir la dirección, con el fin de propiciar sistemas más participativos y descentralizados (PWC, 2018). Para ello, las empresas están reinventándose, por tal razón, se enfatiza en la relación que tiene con el mundo, trabajadores, empleadores y clientes para entregar un valor agregado que le asegure seguir compitiendo en el cambiante mercado (Deloitte, 2019).

El reto empresarial es saber abordar el futuro de las empresas y fuerza laboral en un mundo globalizado. Según Deloitte (2019), el foco está en adaptarse a las fuerzas que reestructuran el trabajo, el liderazgo, las redes y conectividad, el talento y el rediseño de competencias que permitan liderar la transformación de los recursos humanos en la era de la globalización. Por lo anterior, se infiere que las organizaciones deberán priorizar y enfatizar los desafíos que implican el avance de la tecnología, los datos demográficos y la globalización, puesto que estas podrían cambiar el modelo de negocio de las compañías, la forma de trabajar y entregar servicio.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se aborda información relevante sobre el marco contextual en el que se desarrolló la investigación, por medio de un análisis PESTEL del sector logístico en el Perú. Sumado a ello, se realiza un análisis de la situación actual de las mypes en el Perú y se explica a las principales tendencias de la gestión humana. Finalmente, se presentan a las mypes, sujetos de estudio de la investigación.

### 1. Sector logístico en el Perú

#### 1.1. Análisis PESTEL del sector logístico en el Perú

Este análisis presenta las fuerzas externas con mayor influencia sobre el sector, las cuales están divididas en políticas, económicas, sociodemográficas, tecnológicas y legales.

##### 1.1.1. Político

Desde noviembre de 2000, tras asumir Valentín Paniagua Corazao la presidencia transitoria del Perú, el país mantiene su estabilidad política y democrática, escenario que motiva a empresarios nacionales y extranjeros a invertir en proyectos en el Perú; sin embargo, según BBC News, desde finales de 2006, el país atraviesa una serie de crisis políticas y escándalos de corrupción, lo cual supone un clima de inestabilidad política (Chocano et al., 2019).

Este entorno de inestabilidad política, según el Ministerio de la Producción (2018), genera desconfianza empresarial, perjudicando principalmente a las mypes. Lo anterior, debido a que los bancos dejan de prestar dinero para la inversión a este tipo de empresas por ser los actores más riesgosos económicamente dentro de la sociedad.

Por otra parte, en cuanto a las iniciativas gubernamentales a favor de las empresas, el actual presidente, Martín Vizcarra, durante su intervención en el Foro “Latin America, US and Spain in Global Economy”, sostuvo que se viene trabajando en el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), el cual sentará las bases para una infraestructura de calidad que buscará romper los cuellos de botella en el sector logístico. Este plan prioriza la ejecución de 52 proyectos por una inversión aproximada de US\$ 30 mil millones de dólares, en cuatro sectores: transportes y comunicaciones, agricultura, saneamiento y energía (GOB, 2019).

Asimismo, el jefe de Estado destacó la aspiración del Perú a integrar la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), lo que constituye una política de Estado y

objetivo de política exterior, y goza del consenso y el compromiso del sector público, privado y la sociedad civil (GOB, 2019).

El presidente Vizcarra manifestó que los Estados Unidos es nuestro segundo socio comercial en el mundo, ya que con esta nación se ejecutó un intercambio comercial de 17 mil millones de dólares en el 2018, siendo innegable que históricamente es uno de los principales socios comerciales del Perú y principal mercado de destino de las exportaciones, situación que se afianzó gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) (GOB, 2019).

De esa manera, se evidenció el interés del Estado peruano por incentivar el crecimiento y estabilidad del sector logístico, lo cual representa una oportunidad para aquellas empresas que brindan servicios logísticos. En cuanto a la política peruana sobre el comercio exterior del país, de acuerdo con el Mincetur (2015), en los últimos casi veinte años, la política de comercio exterior del Perú ha promovido una apertura comercial para que se inserte de manera exitosa en la economía global. Tal es así que, según el portal llamado Acuerdos Comerciales del Mincetur, a marzo de 2019 se tienen suscritos 21 acuerdos comerciales vigentes con países y bloques económicos, 6 acuerdos por entrar en vigor y 05 en etapa de negociación (Mincetur, 2015).

Asimismo, Mincetur (2015) desarrolló e implementó el Plan Estratégico Nacional Exportador 2015-2025, PENX 2025, que se define como una política fundamental para el desarrollo de la competitividad exportadora del país: la modernización y transformación del sistema logístico del país con énfasis en el fortalecimiento de la infraestructura y servicios del transporte terrestre multimodal e intermodal; enfoque que es recogido en la propuesta de “corredores logísticos” del Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte, elaborado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) para el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (Acuerdo Nacional, 2016).

En ese sentido, las iniciativas del Estado por incentivar el comercio exterior, significa una oportunidad de mercado para los operadores logísticos, debido a que existirá mayor demanda por los servicios que prestan este tipo de empresas. En últimas, pese a la inestabilidad política, los acuerdos comerciales y el indiscutible interés del Estado por el desarrollo del comercio exterior son iniciativas favorables para el sector logístico puesto que brinda oportunidades de desarrollo para seguir creciendo.

### ***1.1.2. Económico***

Según el *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas* elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en 2019, la inversión privada se consolidó como uno

de los principales motores de crecimiento de la economía y creció un 7,6 %, lo cual supone la tasa más alta desde 2012.

Asimismo, la proyección de crecimiento del PBI (Producto Interno Bruto) para 2019 fue consistente con una dinámica diferenciada de la economía entre la primera y segunda mitad del año. Esto último se debe a una aceleración del crecimiento del PBI en el segundo semestre del 2019, en línea con un mayor impulso tanto de la inversión privada y pública (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019).

En concordancia con el MEF (2019), la administración actual ha trabajado en una estrategia integral para impulsar la competitividad y productividad del Perú a través de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), con la finalidad de brindar soporte al crecimiento de mediano y largo plazo de la economía peruana.

Para el periodo 2020-2022, se mantiene la proyección de crecimiento promedio del PBI en 4,8 %, impulsado por la demanda interna, en un contexto donde el Gobierno viene trabajando activamente en un conjunto de medidas de política económica orientadas a mejorar el crecimiento potencial de la economía, sin descuidar la sostenibilidad fiscal (MEF, 2019, p. 5).

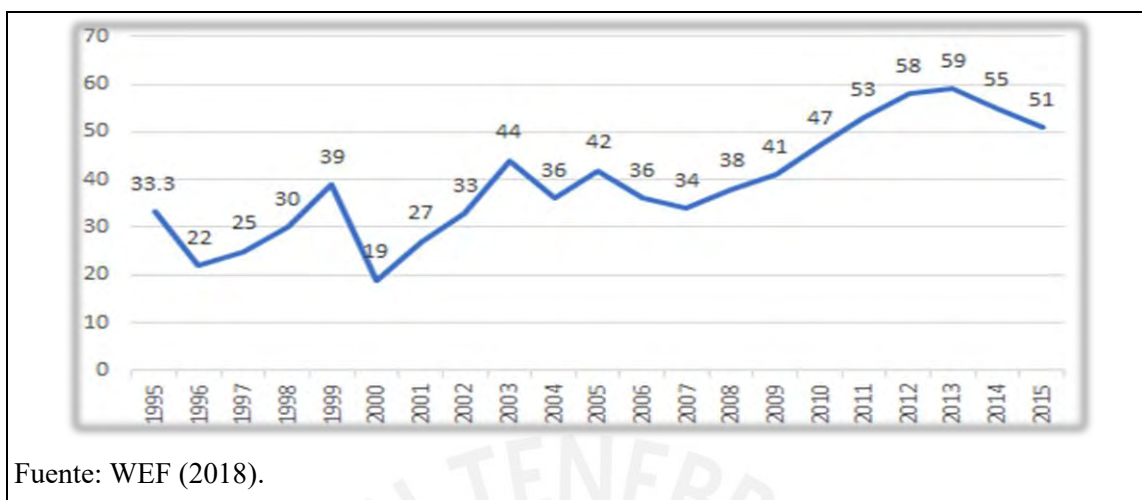
Además, según el PNCP elaborado por el World Economic Forum (WEF) en 2018, “como parte de la Política Nacional de Competitividad y Productividad, se está elaborando el Plan Nacional de Infraestructura (PNI) que permitirá priorizar, articular y consensuar proyectos para promover la competitividad en el corto, mediano y largo plazo” (MEF, 2019, p. 39).

Por otra parte, respecto al Índice de Competitividad, el Perú está en la posición 63 de 140 economías con un puntaje de 61,3 (una escala del 1 al 100), ocupando el cuarto lugar de Sudamérica detrás de Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55), y Colombia (60); y el sexto lugar en Latinoamérica y el Caribe (WEF, 2018). A su vez, en dicho reporte resalta como un factor importante la estabilidad macroeconómica del país, y como aspectos débiles tenemos a las instituciones, infraestructura, educación, mercado laboral y la innovación. Para Sudamérica, menciona la seguridad como un aspecto o reto a tratarse en los siguientes años (WEF, 2018).

En otro estudio del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) (2015), se mencionó que la evolución del país a nivel global tuvo un crecimiento desde 2007; no obstante, desde 2014, tal y como se muestra en el Figura 1, la tendencia fue hacia la baja (WEF, 2018).



**Figura 1: Evolución de la Competitividad del Perú (%)**



Siguiendo las conclusiones del informe, el resultado se debe a la falta de reformas estructurales, la sobrerregulación en los últimos años, así como el ruido político que se observa desde 2016 (Navarrete, Poma y Tapia, 2019). El Perú tiene deficiencias en tecnología e información (puesto 94); educación (puesto 83); mercado laboral (puesto 72); dinamismo de negocios (puesto 92); y capacidad de innovar (puesto 89). Otro punto importante y que debe considerarse es que es menos competitivo en cuanto a las economías donde se tienen tratados de libre comercio (TLC) o acuerdos con bloques económicos (WEF, 2018).

Así pues, luego de haber visto el nivel de competitividad del Perú, se presenta el índice de desempeño logístico (The Logistics Performance Index [LPI]) según los estudios del Banco Mundial (2018). Dicho estudio se basa en un *benchmarking* de cada país sobre los actores de la logística como los *freight forwarders* (agentes de carga), *carrier* (portador) y otros.

En principio, el LPI a nivel mundial y para Perú en 2018, se ubicó en la posición 83 de 140 países a nivel mundial con un puntaje de 2.69 (siendo 1 el menor y 5 de máximo) (Banco Mundial, 2018). Según la Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM] (2018):

La congestión en el puerto del Callao y el déficit de infraestructura vial son los principales problemas que acarrearán el sector logístico, según el Análisis Integral de la Logística en el Perú del 2018 elaborado por el Banco Mundial y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (párr. 3).

A continuación, en la Figura 2 se puede observar cómo fue el desempeño logístico en los últimos años. Por ejemplo, se evidenció que hasta 2012 el desempeño logístico tuvo su mayor

puntaje; sin embargo, para 2018 tuvo el nivel más bajo desde 2007. La posición en ranking indica que desde 2012, el índice ha ido descendiendo (Banco Mundial, 2018).

**Figura 2: Índice de desempeño logístico del Perú**



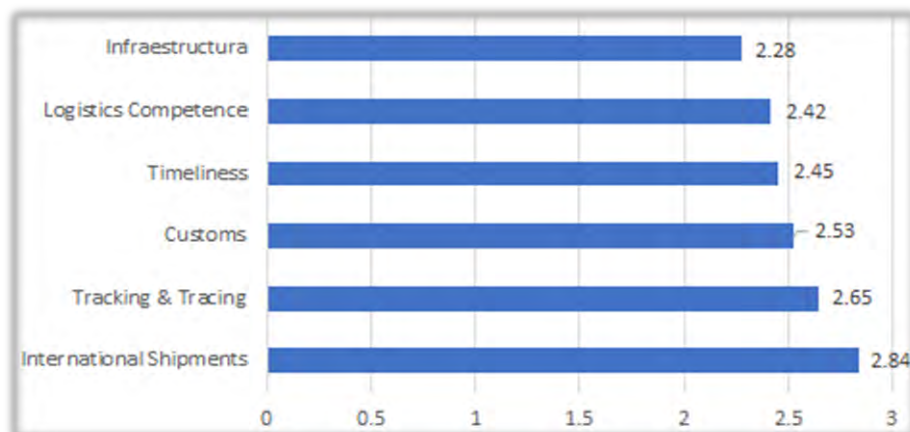
Fuente: Banco Mundial (2018).

El Banco Mundial (2018) evalúa el desempeño logístico basado en dimensiones; es decir, en aspectos que determinan la eficiencia y competitividad. Para tal efecto, han determinado las siguientes dimensiones:

- Customs: eficiencia en el proceso despacho aduanero, cruce de frontera o nacionalización, las formalidades con la aduana.
- Infraestructura: relacionado con la situación en la que se encuentran los puertos, ferrocarriles, carreteras, tecnología de la información.
- International Shipments: la facilidad de gestionar y organizar envíos tanto de importación y exportación.
- Logistics Competence: calidad de los servicios logísticos, en este caso se incluyen a los mismos operadores, agentes de aduanas, transportistas.
- Tracking and Tracing: la capacidad de rastrear envíos, tanto en transporte internacional como en la distribución física.
- Timeliness: puntualidad de los envíos en llegar al destino final, según programado y esperado.

Sobre el análisis de cada dimensión, como se evidencia en la Figura 3, se puede destacar que en rapidez de entrega (Timeliness) es donde Perú ha tenido el mayor puntaje de 3.45, y lo más deficiente vendría a ser la infraestructura con un puntaje de 2.28.

**Figura 3: Índice de desempeño logístico por dimensiones**



Fuente: Banco Mundial (2018).

Este informe coincide con las observaciones realizadas por el Foro Económico Mundial (WEF), donde se indicó la deficiencia en la infraestructura. Las limitaciones de infraestructura y las deficiencias en despacho aduanero consecutivamente han sido desde hace varios años los puntos débiles del Perú según el Banco Mundial (2018).

La economía peruana ha presentado cambios importantes durante los últimos veinte años, en un contexto internacional mayormente favorable que se reflejó en la dinámica mostrada por los términos de intercambio (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019). En un contexto de globalización y mayor competencia a nivel mundial, han convertido a la logística en uno de los elementos clave del comercio, fuente relevante que beneficia a la economía. Lo anterior, debido a que los servicios de logística eficientes facilitan la movilidad de los productos, garantizando su seguridad y velocidad, y la reducción en el costo al comercializarlos entre países (Martí et al., 2014). Así, el éxito del comercio está vinculado con la eficiencia del sistema logístico (Banco Mundial, 2016).

Según el Informe de competitividad elaborado por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) (2019), la cadena logística del comercio exterior incluye infraestructura vial, políticas relacionadas con el manejo portuario, agilidad y atención aduanera en el momento del arribo o carga de las mercancías, y los trámites correspondientes para el retiro y transporte de mercancía.

En consecuencia, luego de conocer los estudios de investigación, análisis de competitividad e indicadores tanto del WEF, Banco Mundial, BID, entre otros, todos coinciden en que el Perú está por debajo de la mitad de las economías, y como su principal debilidad estaría la infraestructura, lo cual afecta directamente a la eficiencia de los operadores logísticos y, por consiguiente, de los usuarios. En relación con los operadores, no ha existido un desarrollo en

tecnología e innovación y en economías emergentes, y en la cuarta revolución industrial es un factor determinante (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2019).

En síntesis, la importancia de desarrollar la logística en el Perú se sustenta en los impactos positivos que genera sobre el comercio y la productividad. Por esta razón, supone un reto importante mejorar las condiciones macroeconómicas con el fin de mejorar la competitividad y productividad, lo cual permitirá desarrollar nuevos motores de crecimiento que incrementan las posibilidades de producción de la economía peruana.

### **1.1.3. Sociodemográfico**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2019 los resultados de la revisión de las estimaciones y proyecciones de población del Perú alcanzó los 32 131 000 habitantes.

Sobre la estructura de la población, esta asume un cambio debido a la disminución de la proporción de menores de 15 años, e incremento de la población de 60 y más años. En el 2010, de cada 100 peruanos, 30 eran menores de 15 años y solo 9 eran mayores de 60 años (adultos mayores). En el año 2020, los menores de 15 representarán el 24,9% de la población total, mientras que los adultos mayores el 12,7%. Este comportamiento continúa en forma sostenida durante los siguientes años hasta ser igual la proporción de estos grupos en el 2040 (19,9%, cada uno) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019, p. 4).

Por otro lado, según el *Informe de Megatendencias Latinoamericanas, más allá de la disrupción* presentada por la firma EY (2018), el envejecimiento es una de las principales tendencias a la cual se tendrán que enfrentar las organizaciones. La población peruana, como la de otros países de la región, se encuentra en proceso de envejecimiento. Esta situación es producto de la disminución de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida al nacer. A su vez, los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años) (INEI, 2019).

Por lo tanto, se observa la evolución de una población joven que ingresará al mercado laboral. Este hecho es importante para un país con retos cercanos en cuanto a crecimiento y desarrollo, en tanto que la población en edad laboral suministrará el capital humano que los diversos sectores productivos requieren (INEI, 2019).

De acuerdo con los resultados del Censo 2018, el índice de masculinidad o razón de sexo, el cual es un índice sintético que muestra el número de hombres por cada cien mujeres, es de 96,8.

Esto significa que el número de hombres es ligeramente inferior al número de mujeres (INEI, 2019).

Sobre el comportamiento del estado civil o conyugal de la población, este muestra una variación en los últimos 36 años. Estos cambios pueden estar asociados a los nuevos roles de la sociedad en su conjunto. En esta perspectiva, destaca la mayor participación de la población femenina en la actividad laboral; así como, la mejora del nivel educativo de la población que ejerce los miembros (INEI, 2019, p. 53).

Según el Censo 2018, existe un perfil diferenciado entre hombres y mujeres en relación con el estado civil o conyugal. Las mujeres están más comprometidas con relaciones de pareja, es decir, están unidas o estuvieron alguna vez unidas, lo cual, en términos absolutos, asciende a 7 638 873 (64,3 %); mientras que sus pares hombres son 6 635 445 (58,7 %) (INEI, 2019).

En cuanto al factor laboral, en concordancia con la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), el 72 % de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el Perú, labora en condiciones de informalidad (INEI, 2019).

Por otro lado, según Ipsos (2018), la informalidad se divide en tres grandes grupos:

(a) negociantes informales con dependientes; (b) negociantes sin dependientes; y (c) trabajadores informales. Los cuales cuentan con un ingreso mensual de S/. 1,461, por lo que su ingreso promedio anual es 25 % menor que el de un trabajador formal que gana el sueldo mínimo y que trabaja 48 horas a la semana (p. 69).

Siguiendo, según el Instituto Peruano de Economía (IPE) (2018), la clase media, entendida como aquellas personas con ingresos diarios entre US\$12,4 y US\$62 (Banco Mundial), fue el grupo más importante en el Perú de acuerdo con sus ingresos, al concentrar el 41,5 % de la población nacional (2019). Dicha proporción resulta más del doble de la registrada en el 2004. Con ello, la clase media en el Perú pasó de concentrar a 5,2 millones de personas en 2004 a 13,4 millones en 2018.

Existe un consenso acerca del impacto positivo que tiene un mayor tamaño de la clase media sobre el desarrollo económico a través de más ingresos y mayor crecimiento económico. Esto se debería a que una clase media más grande está asociada con más capital humano e infraestructura, lo cual repercute en mejores políticas económicas, más democracia y menos inestabilidad política (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2019, párr. 2).

Así, esta serie de cambios que está experimentando el mundo y que se verán acentuados en las próximas décadas, hace que las organizaciones deban replantearse su forma de producir, comercializar y distribuir sus productos globalmente, y adaptándose así a las nuevas reglas en los hábitos de los consumidores.

Dicho lo anterior, es posible inferir que la población del país ha ido aumentando año tras año; la estructura piramidal está concentrada en la clase media, lo cual representa una mejora al índice de pobreza. A su vez, se concluye que la población mayor a 30 años empieza a tener mayor presencia en el mercado, lo que representa una oportunidad para el sector debido a que estos podrían convertirse en un cliente potencial.

#### **1.1.4. Tecnológico**

En concordancia con el Ranking de Competitividad Digital Mundial realizado en conjunto por IMD (Management Development) y Centrum PUCP en 2019, el Perú se ubica en el puesto 61 de 63 países, lo que refleja el poco avance que existe con respecto a los criterios evaluados (CENTRUM, 2019).

Los pilares comprendidos en la evaluación fueron el conocimiento, la tecnología y la preparación para el futuro. Con referencia al pilar tecnológico, se obtuvo el puesto 58; situación que evidencia la necesidad de mejorar la capacidad de la economía para generar nueva tecnología, principalmente mediante la regulación, el capital y el marco tecnológico (CENTRUM, 2019).

Estos resultados guardan estrecha relación con la situación en la que se encuentra el sector logístico, ya que, según el informe internacional *Connecting to Compete 2018, Trade Logistics in the Global Economy* que presentó el Banco Mundial, Perú se encuentra en el puesto 83, con un *score* general de 2.69 puntos, lo que significa un retraso de 14 escaños respecto a la medición anterior realizada en el 2016. Cabe destacar que Perú ha tenido un resultado defectuoso en comparación a los países como Chile, Panamá, México, Brasil y Colombia (World Bank, 2018).

Los indicadores contemplados en el ranking fueron la eficiencia del proceso de despacho de aduanas, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar envíos internacionales a precios competitivos, la competencia y la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, o trazabilidad y la frecuencia con la cual los embarques llegan al destinatario en el tiempo programado, o puntualidad (World Bank, 2018).

La mayor parte de los indicadores mencionados son consecuencia de la falta de tecnología, lo que implica un factor crítico para fortalecer la competitividad, mejorar el desempeño de las empresas y la forma en la que los países funcionan. Por esta razón, algunos

Gobiernos de todo el mundo están invirtiendo fuertemente en su economía digital, para mejorar la creación de valor y generar prosperidad (CENTRUM, 2019).

No obstante, con respecto al Gobierno peruano y al sector de transporte y almacenamiento, una última encuesta realizada por el INEI en el 2016 llamada Tecnología de Información y Comunicación entre las Empresas, reflejó que este sector que comprende actividades de transporte de carga, manipulación y almacenamiento, se encuentra en una posición alejada con un menor porcentaje de uso de la tecnología de información y comunicación con un 86 % (INEI, 2016).

En suma, el desempeño logístico en el Perú no ha mejorado y esto guarda relación con la falta de tecnología que no ha permitido ofrecer soluciones eficaces al sector logístico, especialmente en lo que respecta el transporte y el almacenamiento, lo cual amerita la implementación de políticas públicas para revertir dicha situación.

#### **1.1.5. Ecológico**

En cuanto al ámbito ecológico, según el reporte de World Air Quality realizado en 2018, el Perú se ubica en el puesto 22 de 62 países, como el país con mayor grado de contaminación; por su parte, Lima se ubica en el puesto 8 de las ciudades más contaminadas. De acuerdo con este reporte, la posición alcanzada se debe al exceso de autos, al deficiente sistema de transporte público, la mala organización de las rutas y la sobreoferta de taxis (WAQ, 2018).

Otra de las encuestas que corrobora la magnitud del problema de la contaminación es la realizada por Ipsos Perú en 2019, en la cual se señaló que los principales problemas que se perciben en Lima son la inseguridad, la contaminación ambiental y la limpieza pública, el sistema de transporte masivo deficiente y el tráfico vehicular (Ipsos, 2019); siendo el último mencionado uno de los principales generadores de contaminación según el Ministerio del Ambiente (2017).

Asimismo, cabe resaltar que el país ha tomado conciencia y el sentido de urgencia que amerita esta realidad, como así lo demuestra una reciente encuesta realizada por Ipsos Global Advisor (2018), en la que se advierte que los peruanos son el tercer país más preocupado en el mundo por el calentamiento global. Para esta lista se tomó la información recolectada en 28 países del mundo, en donde los españoles fueron los primeros del ranking mundial, seguidos por los franceses con un 40 %, y, en tercer lugar, los peruanos con un 39 %.

Ante esta situación, el sector logístico se ha visto comprometido a realizar las mejoras necesarias en sus operaciones, ya que, según el Índice de Desempeño Logístico de 2018, entre los principales hallazgos, en cuanto al mejoramiento del desempeño logístico, resaltó la creciente

demanda por la logística verde, el 28 % de los 160 países encuestados, incluido el Perú, indicaron que los cargadores casi siempre solicitan opciones ecológicas (Banco Mundial, 2018).

La logística verde tiene como propósito la difusión de planes de acción que mejoren los procesos, estructuras, estrategias logísticas en favor del medioambiente. Por tal motivo, muchas empresas alrededor del mundo han implementado nuevos sistemas de distribución que permiten reducir el uso de medios de transporte y, en consecuencia, la reducción de la contaminación. Otras utilizan combustible alternativo que reduce las emisiones de CO<sub>2</sub>; asimismo, cada vez se utilizan menos envases o de lo contrario son biodegradables. En adición, los almacenes son más amigables, ahorran energía con el fin de preservar el medioambiente (Ortegón, 2017).

Por todo lo anterior, se deduce que las empresas que quieran tener un posicionamiento superior en el mercado deben implementar planes de acción en sus operaciones que favorezcan al medioambiente, pues de esta manera lograrán tener una mayor aceptación en su demanda actual. Uno de los más grandes problemas que afronta el país y que causa una gran preocupación en la población es el de la contaminación ambiental. Esta situación pone en alerta al sector logístico, en especial a los agentes de carga, al ser el transporte un generador principal de contaminación; por esta razón, han surgido algunas políticas que buscan remediar dichos conflictos.

#### ***1.1.6. Legal***

En el año 2018, el Poder Legislativo promulgó la Ley de Facilitación del Comercio Exterior que tiene por objeto modificar e incorporar artículos en la Ley 28977, Ley de Facilitación del Comercio Exterior, así como modificar el artículo 19 de la Ley 30264, Ley que Establece Medidas para promover el crecimiento económico (El Peruano, 2018). Esta reforma tiene como propósito incrementar la transparencia de los servicios logísticos prestados a la carga en las operaciones de comercio exterior y establecer herramientas que contribuyan en el incremento de la competitividad del comercio exterior (El Peruano, 2018).

En tal sentido, la presente ley señala que los operadores son responsables de mantener actualizada la información de todos los servicios que brindan, el contenido de estos y los precios correspondientes como la descripción de cada uno de los servicios que se prestan, el precio correspondiente a cada servicio que se presta, sin incluir el impuesto general a las ventas (IGV), y detallando la moneda y la lista de servicios que se prestan afectos e inafectos al IGV (El Peruano, 2018).

Por otro lado, en el año 2019, se publicó el Decreto Supremo N° 029-2019-MTC que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1413, a fin de promover y facilitar el transporte marítimo en tráfico de cabotaje de pasajeros y de carga, el cual puede ser



realizado por toda persona natural o jurídica constituida en el Perú que haya obtenido el permiso de operación y el certificado de condiciones de seguridad de transporte, así como mantener vigentes dichas autorizaciones. Este nuevo reglamento evidencia que el Estado peruano está direccionado a la consecución del desarrollo de modalidades de transporte. Dicho reglamento permite que las embarcaciones marítimas puedan ser usadas para transporte de carga comercial o pasajeros entre las distintas ciudades de la costa del Perú.

Otra de las leyes correspondientes a los operadores logísticos, es la promulgada en 2019 mediante el Decreto Supremo N° 025-2019-MTC, la cual exige a los agentes de carga internacional que cuenten con una póliza de seguros por transporte de carga, que permita cubrir los riesgos que puedan con respecto al incumplimiento para las operaciones que realicen (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2019). Sumado a ello, esta norma establece que los agentes de carga internacional deben presentar información tributaria del ejercicio anterior y acreditar que cuentan con un patrimonio no menor a \$/50 000, en aras de demostrar su solidez financiera que permita proteger a sus usuarios (MTC, 2019).

Así pues, los proyectos de ley aprobados en el sector logístico han estado orientados a la mejora de la facilitación del comercio y el transporte marítimo. En el caso de los agentes de carga, ahora deben contar con una póliza que permita cubrir todos los costos que se generan por el incumplimiento de alguna operación en beneficio de sus clientes.

## **2. Situación de la gestión de Recursos Humanos en las mypes del Perú**

Las mypes son sumamente relevantes para el dinamismo de la economía peruana. En concordancia con el INEI (2018), existen 2.332.218 de empresas de las cuales más del 95 % están en el régimen mype.

Si bien la mype representa un papel muy importante en la economía, el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil, pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de este tipo de negocios (Avolio et al., 2011). Al respecto, el anuario estadístico de PRODUCE (2018), señaló lo siguiente:

El 39.8 % de las mypes son empresas de subsistencia, cuyos ingresos permiten cubrir por lo general, las necesidades básicas de sus dueños, como alimentación, vivienda, educación, etc.; siendo negocios que no tienen posibilidad de generar utilidades e incrementar su productividad (p. 44).

Por su parte, el 26,4 % serían empresas en mejores condiciones, llamadas empresas potenciales, ya que tienen mayor probabilidad de generar utilidades para mantener su capital, y

poder invertir en el crecimiento de ellas, teniendo con ello la posibilidad de ser más productivas. Cabe señalar que el porcentaje restante (33,8 %) son empresas que se encuentran entre la subsistencia y pocas posibilidades de ser productivas (PRODUCE, 2018).

Actualmente, la labor que llevan a cabo las mypes es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican; no obstante, en su mayoría poseen muchas limitaciones (Avolio et al., 2011). Para Lazo (2007), esto se debe a lo siguiente:

Las mypes poseen escasa capacidad operativa, limitadas capacidades gerenciales, poca o nula responsabilidad social, limitado acceso a la información, débiles articulaciones empresariales, poca inserción en el mercado, uso inadecuado de la tecnología y dificultad de acceso al financiamiento. Otros autores han agregado que se trata de escasas condiciones de seguridad y un limitado control de los estados financieros (p. 49).

Las limitaciones que presentan las mypes en su operatividad se debe principalmente al número de trabajadores y ausencia de criterios técnicos que permitan darles lineamientos a sus tareas laborales, dado que prevalece la lógica del “aprender haciendo” (Arias y Jiménez, 2013).

A continuación, se explica la situación de las mypes a partir de las dimensiones que explican al constructo de Satisfacción Laboral propuestos por Sonia Palma.

En cuanto a la Significación de la tarea, la cual hace referencia al grado de satisfacción que tiene el colaborador con la actividad que desempeña en la organización, se evidencia que el trabajador conoce e identifica su labor. Sin embargo, en las mypes, en ocasiones se deben realizar tareas ajenas a las correspondientes debido a la escasez de mano de obra y sobrecarga laboral, lo cual puede causar incomodidad y agobio en el trabajador (Santibáñez, 2017).

Además, a partir del estudio de Santibáñez (2017), fue posible inferir que los colaboradores en las mypes necesitan estar motivados, pues de ello depende el nivel de esfuerzo que está dispuestos a realizar en sus tareas de trabajo. Por otro lado, en cuanto al sentimiento de realización, en las mypes no se evidencia tal sensación debido a las limitaciones de planes de carrera y sucesión.

En relación con las condiciones laborales en las que se desenvuelven los trabajadores en las mypes, muchas veces son desfavorables, pues no cuentan con un trabajo estable o seguro ni gozan de beneficios en la mayoría de los casos (Arias y Jiménez, 2013).

En estudios previos se ha podido constatar que cuando las condiciones laborales son adversas, las relaciones humanas constituyen una fuente de apoyo social muy importante para

hacer frente el estrés laboral (Arias, Riveros y Salas, 2012). Es por ello que mientras más favorables para el empleado sean las condiciones de trabajo, se encontrará con mayor disposición para colaborar e identificarse con la empresa; de modo que demuestren mejores niveles de desempeño laboral (Arias y Jiménez, 2013).

En cuanto al reconocimiento social y/o personal, según Boada en su tesis sobre una mype de seguridad del Perú, los resultados obtenidos respecto al reconocimiento laboral fueron negativos, el personal estuvo insatisfecho. Este resultado permite validar lo que señaló Vera (2017) respecto a las mypes, puesto que no presentan altos niveles de desempeño ni se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas en el personal, siendo este uno de los motivos por el cual solo funcionen un periodo muy corto o que no logren crecer, ni hacerles frente a las adversidades económicas.

Asimismo, se emplean escasos métodos y herramientas para retroalimentar al trabajador, reconocer, programar capacitar y mejorar los procesos o realizar promociones. Sumado a ello, existe un predominio de criterios subjetivos e intuitivos para hacer la evaluación del desempeño, lo que representa un reto para estandarizar los criterios de evaluación (Rodríguez, 2012).

Finalmente, con respecto a los beneficios económicos, las prácticas de compensación en las pequeñas empresas son a menudo descoordinadas, lo que puede complicar la implementación e impacto en el comportamiento de los trabajadores (Rodríguez, 2012).

Las empresas no retribuyen a los empleados de acuerdo con sus contribuciones a la productividad de la empresa, en realidad, los salarios están únicamente basados en escalas salariales institucionalizadas, negociación individual y entrevistas anuales de desempeño (López, Tricas y Toledano, 2013). En tal sentido, Revelo (2014) sostuvo que “en la mayoría de mypes del Perú, predomina la informalidad, la cual se manifiesta al considerar bajo un periodo de prueba mínimo al personal ingresante para validar que este se pueda adaptar al puesto” (p. 9).

De esta manera, se evitan gastos por registro de contratos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo o registro en planilla, o por lo menos temporalmente (Revelo, 2014). El análisis de la situación actual de las mypes, permite concluir que estas empresas tienen una gran representatividad en el país, y por lo mismo, un gran impacto en la economía nacional. De igual forma, estas son empresas de subsistencia, por lo que trabajan con el mínimo de condiciones con el propósito de mantenerse vigentes en el mercado, pero en su mayoría, no con la iniciativa de seguir creciendo.

Respecto a las dimensiones que explican a la Satisfacción Laboral, se puede concluir lo siguiente: en primer lugar, el colaborador puede sentir insatisfacción debido a la excesiva carga

laboral que presenta por escasez de mano de obra, lo cual, muchas veces, se debe a una decisión tomada únicamente con el fin de ahorrar gastos; en segundo lugar, las condiciones de trabajo representan un reto para las mypes, debido a que muchas de estas perjudican el bienestar del colaborador. Además, el Reconocimiento Personal y/o Social también resulta una oportunidad de mejora, puesto que permitiría estimular el sentimiento de pertenencia del colaborador con su organización al percibir que su trabajo es valorado y reconocido.

Finalmente, los beneficios económicos también son un factor que influye en la satisfacción de los colaboradores. Si es bien es cierto que en las mypes existen grandes limitaciones económicas y poco acceso al capital, los representantes de estas organizaciones deberían tomar en cuenta el aspecto monetario para mantener satisfecha a su fuerza laboral.

### **3. Principales megatendencias en la gestión humana**

Según el informe de Gallup (2019) titulado *State of the American Workplace*, el mundo de los negocios está cambiando y las organizaciones se están viendo obligadas a reconsiderar cómo gestionan y optimizan sus recursos.

Las nuevas tecnologías están transformando la forma en que se realiza el trabajo. Los colaboradores empiezan a realizar su trabajo de forma virtual y remota. En este sentido, la flexibilidad representa un reto para las organizaciones, lo que busca replantear estructuras y políticas que ya estaban establecidas (Gallup, 2019). Las organizaciones están en proceso hacia la agilidad y el espacio colaborativo, en donde sus empleados realicen un trabajo que tenga sentido y propósito. En este sentido, la fuerza laboral busca aprender y desarrollarse día a día, un trabajo que se ajuste a su vida, y usar sus fortalezas y talentos para hacer las cosas cada día mejor (Gallup, 2019).

Para dicho propósito, las organizaciones tienen que adaptarse a estas necesidades y empezar a pensar y evaluar la tecnología que ofrecen, políticas y servicios, puesto que son factores que influyen en la satisfacción y de sus colaboradores (Gallup, 2019). Según el estudio sobre las tendencias globales de talento de Mercer (2019), se prevé una disrupción de la fuerza laboral para los próximos tres años. En este escenario, “más de la mitad de los ejecutivos prevén que la inteligencia artificial y la automatización reemplazarán uno de cada cinco puestos actuales de su organización” (p.1).

En efecto, las empresas deben estar preparadas para revisar las funciones existentes y ajustarlas a una nueva realidad. La automatización hará más difícil cumplir con las expectativas salariales de los empleados, por lo que se tendrá que ofrecer una mayor variedad de incentivos y recompensas diferenciadas para los empleados de alto desempeño (Mercer, 2019). Los

trabajadores quieren sentirse conectados con su trabajo y equipo. Si estos lazos no existen, tendrán más incentivos para empezar a buscar nuevas oportunidades, lo que generaría un nuevo gasto por reclutamiento, contratación e incorporación.

De acuerdo con el *Informe de megatendencia* emitido por la EY (2019), la automatización de trabajos implica la liberación del trabajo operativo. Los vehículos autónomos requerirán nuevas reglas e infraestructura, desde vías aéreas para drones hasta autopistas con sensores para camiones sin conductor, son unos de los ejemplos más innovadores. A continuación, se mencionan algunas de las implicancias de la tecnología dentro de los diversos campos de la ciencia (EY, 2019):

- El *blockchain* permitirá el registro médico de pacientes y la integración de la cadena de suministros de diversos productos.
- La inteligencia artificial permitirá el descubrimiento de medicamentos y el diagnóstico de resultados.
- La entrega automatizada de productos se realizará bajo drones y autos sin conductor.
- La capacidad de almacenamiento se verá impactada por el *Big Data Analytics* nube de datos privados.

El mayor cambio se ve reflejado en la manera en que las empresas están tomando medidas más activas para prepararse para el futuro. Dentro de estos cambios se incluye a la renovación de su enfoque de estrategia en recursos humanos: atracción de talento, motivación y satisfacción de colaboradores, capacitación y desarrollo de habilidades (EY, 2019, p. 24).

Para enfrentar dicha situación, las empresas necesitan cada vez más comunicación, colaboración y velocidad. Las organizaciones deberán reconocer los desafíos que traen estas nuevas tendencias y trabajar colaborativamente con la fuerza laboral (Gallup, 2019). Por lo anteriormente expuesto, se concluye que el futuro del trabajo está cambiando y la tecnología toma un papel relevante dentro de esta nueva propuesta. Para ello, será esencial que las empresas estén preparadas para enfrentar los nuevos desafíos del mercado y su activo más importante: el capital humano.

#### **4. Mypes operadores logísticos del Callao**

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajó con cinco mypes operadores logísticos ubicados en el Callao, a los cuales se les aplicaron los instrumentos que buscaban medir la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores. Resulta

preciso mencionar que los sujetos de estudio seleccionados para la aplicación de los cuestionarios comparten una serie de características que se explican con detalle en el siguiente capítulo.

A continuación, se presentará la descripción de sus operaciones, detalle de cantidad de trabajadores y años de operación en el mercado de los agentes de carga marítimo internacional ubicadas en el Callao. Cabe resaltar que la información compartida se obtuvo a partir de la memoria confidencial de las empresas y/o páginas web, y estas fueron descritas de forma anónima a solicitud de los representantes legales de estas. Por ello, se hace referencia a ellas tomando el nombre de empresa A, B, C, D y E.

- Empresa A

La empresa A es uno de los proveedores destacados de soluciones de cadena de suministro. La compañía combina sus principales productos de transporte aéreo de mercancías, flete marítimo, flete terrestre y de logística para ofrecer soluciones de extremos a extremo integrados y hechos a medida. Hoy por hoy, posee 25 colaboradores que están distribuidos en áreas tales como contabilidad, comercial, operaciones y RRHH. Además, tiene 7 años en el mercado y su principal característica es el contacto personalizado para garantizar la confiabilidad y seguridad de las operaciones de sus clientes, cumpliendo los estándares de seguridad y control internacionalmente exigidos.

- Empresa B

Es una compañía especializada en el comercio exterior que tiene una larga experiencia de 8 años en el mercado nacional e internacional. En la actualidad, posee 27 colaboradores que están distribuidos en áreas tales como contabilidad, comercial, operaciones. Cabe señalar que es una empresa comprometida con la satisfacción total de sus clientes, ya que cuenta con un personal altamente capacitado y con amplia trayectoria en el sector para poder ofrecer soluciones en el proceso de despacho de sus clientes.

- Empresa C

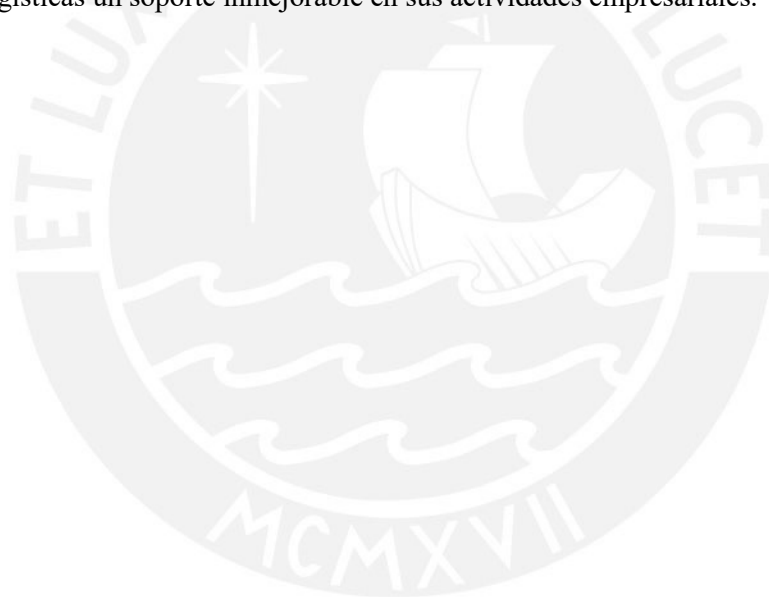
Son especialistas en el transporte de carga aérea, marítimo y terrestre, despacho de aduana, almacenamiento, y embalaje. Actualmente, posee 28 colaboradores que están distribuidos en áreas tales como administración, comercial, operaciones. Sumado a ello, tiene 4 años en el mercado y la mayor fortaleza es la experiencia de sus colaboradores, lo que les da la capacidad de atender en forma proactiva todos sus requerimientos para sus operaciones internacionales, así como también la asesoría en sus proyectos.

- Empresa D

La empresa D es un agente de carga marítimo internacional, con acreditaciones para operar cargas marítimas y áreas cualquiera que sea el origen o destino. Hoy en día, cuenta con 30 colaboradores que están distribuidos en áreas tales como contabilidad, comercial, operaciones y RRHH. Además, tiene 5 años en el mercado y cuenta con colaboradores altamente capacitados y entrenados para atender la cadena de suministros bajo nuestra atención diferenciada.

- Empresa E

La empresa E ofrece a sus clientes servicios que van más allá del tradicional concepto de embarcadores y/o agentes de carga, son conscientes que las empresas buscan un servicio de logística integrado que se encargue de sus mercaderías desde el lugar de origen hasta la entrega final. Asimismo, cuenta con 19 colaboradores y más de 4 años de experiencia que hacen de sus operaciones logísticas un soporte inmejorable en sus actividades empresariales.



## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

A lo largo del siguiente capítulo, se describe el tipo de investigación, enfoque, diseño, población y muestra elegida. Igualmente, se explican las técnicas y herramientas para la recolección de datos, además del análisis de la confiabilidad y validez de los instrumentos que se aplicaron. Por último, se presentan las hipótesis y variables de estudio.

### 1. Diseño metodológico

Según Ponce y Pasco (2015), el diseño metodológico de una investigación es la forma en la que se recolecta la información que permitirá cumplir los fines de este; es decir, alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas. En este sentido, la presente investigación tuvo como objetivo describir las variables incluidas; a saber: Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral, para, posteriormente, identificar la relación que existe entre estas.

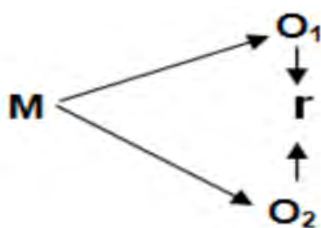
De igual forma, para Ponce y Pasco (2015), el diseño metodológico debe contemplar el alcance de la investigación, el enfoque, horizonte temporal y la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio, como los veremos a continuación.

### 2. Alcance

El alcance de la investigación será de tipo descriptivo correlacional. Según Baptista, Hernández y Fernández (2014), los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Además, brindan información detallada respecto a un fenómeno o problema para describir sus dimensiones con precisión. A su vez, es de tipo correlacional dado que se buscó conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, con la finalidad de predecir su comportamiento futuro (Baptista et al., 2014).

Así pues, el alcance de la presente investigación se encuentra en el siguiente diagrama:

**Figura 4: Diagrama del diseño de correlación**





Donde:

M: representa la muestra de estudio: colaboradores de mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.

O1: Variable: Satisfacción Laboral

O2: Variable: Desempeño Laboral

R: Indica la correlación entre ambas variables.

### **3. Enfoque y estrategia**

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, la cual “emplea la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Baptista et al., 2010, p. 4). A diferencia del enfoque cualitativo que utiliza la recolección de datos no numéricos, el enfoque cuantitativo emplea instrumentos de medición numérica para comprobar hipótesis de investigación a partir de un análisis estadístico (Pasco y Ponce, 2015). Con este enfoque, se pretendió identificar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes.

Respecto a la estrategia general que se empleará en esta investigación es la de estudio de caso. Al respecto, Ponce y Pasco (2015) manifestaron que en el estudio de caso, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio. Además, esta estrategia se ejemplifica en estudios que buscan comprender a detalle el funcionamiento de una organización representativa, de un determinado sector empresarial, público o social; es decir, es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular (Stake, 1998).

Cabe resaltar que, según los autores Jiménez y Comet (2016), el estudio de caso con la suficiente rigurosidad científica, y realizando el proceso del diseño metodológico, puede ser utilizado en los distintos enfoques tanto cualitativo como cuantitativo, pues el fin de este es llegar a cumplir el propósito de la investigación. Por lo expuesto, el estudio de casos de la investigación resultó relevante porque permitió investigar y analizar la relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, el cual es un tema con un enfoque basado en recursos humanos poco estudiado en este tipo de empresas.

#### **4. Horizonte temporal**

Por otra parte, Ponce y Pasco (2015) sostuvieron que “las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales” (p. 49). Los autores mencionaron que los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de datos se da en un solo periodo de tiempo. Por tanto, el análisis de la información solo se puede basar en dicho momento.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación mide la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019; por lo que se trabaja en una investigación de tipo transversal, en la que el análisis de los hallazgos y conclusiones se basaron exclusivamente en dicho periodo.

#### **5. Población y muestra**

##### **5.1. Población**

En concordancia con Tamayo (1997), “la población se define como un total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114). Asimismo, una población es “el conjunto de todo el caso que concuerdan con una serie de especificaciones” (Baptista et al., 2010, p. 174).

Para hallar y analizar la relación que existe entre la satisfacción y el Desempeño Laboral, se eligió a la población conformada por los agentes de carga marítimo internacional, debido a que representan un actor relevante para el desarrollo del comercio, en tanto que “se han convertido en socios estratégicos de las grandes líneas aéreas y marítimas para el crecimiento y desarrollo del comercio exterior en el Perú” (Campos y Márquez 2017, p.22).

Así pues, considerando que la población total de agentes de carga marítimo internacional constituye una extensa lista de empresas, se optó realizar la investigación en aquellas empresas activas que están ubicadas en el Callao, 2019. La elección de la ubicación de las agentes de carga marítimo internacional en el Callao se debió a que es el lugar más estratégico en Lima, ya que en este se encuentra el Terminal Portuario Callao, que es el puerto marítimo más importante del Perú (Mincetur, 2017).

Con un tráfico de un poco más de 2 millones de TEUs, Callao es el sexto puerto más grande a nivel Latinoamérica (CEPAL, 2015). Por tal razón, se consideró relevante la cercanía de los operadores logísticos hacia el Puerto del Callao, debido a que redujo costos logísticos y de transporte (Mincetur, 2017).

Para ello, se consultó en la base de datos pública de la página web oficial de Aduanet, una entidad pública de constitución fiscal encargada del control de operaciones de comercio exterior: <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsulagen/ConsultaAgenteListado.jsp>.

## 5.2. Muestra

Para Tamayo (1997), la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. El tipo de muestra fue no probabilístico, en la cual, la selección de los sujetos de estudio dependió de ciertas características, criterios, entre otros que él o los investigadores consideraron en ese momento.

Según Ponce y Pasco (2015), en el muestreo no probabilístico no se busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado. Asimismo, Gómez (2006) destacó que la ventaja de este muestreo en investigaciones cuantitativas es su utilidad para determinado diseño de estudio que no requiere representatividad, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con características especificadas en el planteamiento del problema.

La técnica de muestreo no probabilístico para esta investigación se eligió por conveniencia, la cual, según Gómez (2006), no busca la representatividad, ya que los objetivos no lo requieren.

Es así que para este ejercicio investigativo, la muestra fue seleccionada de acuerdo con los siguientes criterios que responden al planteamiento del problema: (a) agentes de carga marítimo internacional del Callao que pertenecieran al régimen mype; (b) agentes de carga marítimo internacional del Callao que contaran al menos tres años de operación; y (c) agentes de carga marítimo internacional del Callao que tuviesen en su estructura organizacional personal realizando funciones de gestión humana o área de RRHH.

Estos criterios fueron seleccionados por las siguientes razones: el primer criterio, debido a que fue de interés de las autoras investigar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral en un contexto poco estudiado, tal y como lo son las mypes; el segundo criterio, ya que, según Flamholtz, tres años representa el tiempo estimado en la cual la mype ya ha superado el proceso de supervivencia, lo cual permite deducir que la organización se encuentra más sólida y ello facilita su estudio. Finalmente, el tercer criterio fue seleccionado a partir del enfoque humano que tiene la investigación, esto es, la importancia de los trabajadores dentro de las organizaciones. Dado que la mayoría de las mypes priorizan la rentabilidad en lugar de las personas como se señaló en el planteamiento del problema, resultó favorable a la investigación seleccionar aquellas empresas que tienen al área de RRHH dentro de su estructura organizacional.

Después de realizar 20 visitas a distintas empresas que cumplieran los criterios delimitados de selección, se logró obtener el consentimiento de participación de 5 mypes.

Las mypes contempladas como sujeto de estudio solicitaron que se tuviese total confidencialidad al momento de presentar sus datos, resultados y hallazgos. Por esta razón, las autoras de la presente investigación optaron por hacer referencia a los sujetos de estudio a partir de letras del abecedario que las representen. En este sentido, Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D y Empresa E representan, aleatoriamente, a los sujetos de estudio agrupando a un total de 130 trabajadores (ver Tabla 5).

**Tabla 5: Mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional en el Callao**

Empresa	Número de trabajadores	Años de operación
Empresa A	25	7
Empresa B	27	8
Empresa C	28	4
Empresa D	30	5
Empresa E	19	4

## 6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta, la cual implica “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., 2012, p. 189). Por otra parte, para la recolección de datos, se empleó el cuestionario como instrumento, que “se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número limitado de alternativas de respuesta para que señale cuáles reflejan mejor su respuesta” (Pasco y Ponce, 2015, p. 62).

También suele incluirse unas escalas de medición, en las que se presenta un conjunto de ítems, con un número uniforme de categorías de respuesta para medir la reacción del encuestado sobre un tema en particular (Pasco y Ponce, 2015). Así, para la presente investigación, se incluyó la Escala de Likert.

Esta consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra; es decir, se presenta cada

afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (Baptista et al., 2014). A cada punto se le asigna un valor numérico:

Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones. Siendo el puntaje de 1 a 5 y estableciendo los niveles: alto, medio y bajo (Baptista et al., 2014, p.145).

Con el fin de hallar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos del Callao - agentes de carga marítimo internacional, 2019 se utilizó dos cuestionarios que serán presentados a continuación.

### 6.1. Escala de medición de Satisfacción Laboral

Para medir la Satisfacción Laboral, se utilizó la Escala Satisfacción Laboral de Sonia Palma (Palma, 2005) (Ver Anexo C). Esta escala evalúa el nivel de satisfacción del colaborador en función de la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a la significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, para determinar cuán identificando, cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Asimismo, esta se encuentra sustentada con la teoría motivacional, las teorías relacionadas a la discrepancia y dinámica (Palma, 2005).

El cuestionario, en su segunda versión, utiliza la Escala de Likert y tiene 27 preguntas o ítems (positivos y negativos) agrupados en cuatro factores tal y como se muestra en la Tabla 6: “(a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos” (Alfaro et al., 2012, p. 9).

**Tabla 6: Agrupación de ítems por factor de Escala SL-SPC**

Factor	Ítems
Significación de la Tarea	3, 4, 7, 18, 21, 22, 25 y 26
Condiciones de Trabajo	1, 8, 12, 14, 15, 17, 20, 23 y 27.
Reconocimiento Personal y/o Social	6, 11, 13, 19 y 24.
Beneficios Económicos	2, 5, 9, 10 y 16.

Adaptado de Manual de Escala de Satisfacción laboral SL-SPC (Palma, 2009).

A continuación, en la Tabla 7 se exponen los ítems positivos y negativos del instrumento, y las preguntas asociadas a cada ítem.

**Tabla 7: Ítems positivos y negativos de la Escala SL-SPC**

Factor	Ítems
Positivos	1, 3, 4, 7, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26 y 27
Negativos	2, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 17, 19 y 24.

Adaptado de Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2009).

## 6.2. Escala de medición de Desempeño Laboral

En segundo lugar, para medir el Desempeño Laboral se empleó la Escala de Desempeño Laboral individual creado por Koopmans et al. (2013) y adaptado por Gabini y Salessi (2016) (Ver Anexo C). Esta escala evalúa el nivel de desempeño laboral en base a la evaluación propia de los colaboradores sobre su desempeño en la tarea, en el contexto y comportamientos contraproducentes. Se basa en la autopercepción que tienen los mismos de su desempeño laboral, la opinión que tienen los colaboradores basada en su proceso mental, captado a través de los sentidos, lo que contribuye a su desarrollo individual personal.

Está conformada por las tres principales dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto y Comportamientos Contraproducentes (ver Tabla 8).

**Tabla 8: Agrupación de ítems por factor de Desempeño Laboral**

Factor	Ítems
Desempeño en la Tarea	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7
Desempeño en el Contexto	8; 9; 10; 11; 12
Comportamientos Contraproducentes	13; 14; 15; 16

Adaptado de Escala de medición de Desempeño Laboral (Gabini y Salessi 2016).

A continuación, en la Tabla 9, se muestran los ítems positivos y negativos del instrumento, y las preguntas asociadas a cada ítem.

**Tabla 9: Ítems positivos y negativos de la Escala de medición de Desempeño Laboral**

Factor	Ítems
Positivos	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11 ; 12
Negativo	13; 14; 15; 16;

Adaptado de Escala de medición de Desempeño Laboral (Gabin y Salessi 2016).

## 7. Confiabilidad y validez

La confiabilidad hace referencia al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que, si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados (Pasco y Ponce, 2015). En dicho orden de ideas, la confiabilidad de los instrumentos se realizó a través del estadístico Alfa de Cronbach. En concordancia con Borda, Tuesta y Navarro (2009), el coeficiente de Alfa de Cronbach “requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno” (p. 199).

Adicionalmente, es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión (Borda et al., 2009).

En primer lugar, la Escala de medición de Satisfacción Laboral de Sonia Palma, la cual tiene como antecedente una primera versión diseñada por la autora con 36 ítems, tiene siete factores y fue aplicada a una muestra de 952 trabajadores. Sin embargo, la publicación de esta primera versión (1999) fue de tipo académica y su empleo fue únicamente para fines docentes, por lo que fue limitada. Por estas razones, se aplicó la segunda versión, la cual constituye una actualización más acorde con la realidad organizacional vigente a diferencia de la primera versión. Sobre esta versión, se contó con la autorización de aplicación de instrumento de la autora, Sonia Palma.

El instrumento demostró su validez a partir de un estudio aplicado a una muestra de 1058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana, en donde se obtuvieron resultados confiables (ver Tabla 10). Además, fue sometida a diversas comprobaciones empíricas a través de la práctica profesional con trabajadores de diversas entidades y los datos han tenido análisis de confiabilidad y validez, así como un análisis factorial que permite una mejor configuración de la prueba y mayor significatividad.

**Tabla 10: Nivel de confiabilidad de la variable Satisfacción Laboral**

Método	Correlación
Consistencia Interna/Alfa de Cronbach	0.84
Mitades/Guttman	0.81

Adaptado de Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005).

Es posible observar que la fiabilidad piloto del instrumento que mide la Satisfacción Laboral alcanzó el valor de 0,84 y 0,81, considerándose como una fiabilidad alta (Palma, 2005).

Por su parte, la autora también realizó el análisis factorial, tal y como se evidencia a partir de la Tabla 11, para explicar las correlaciones entre los ítems y los factores, para lo cual aplicó el método Varimax, a fin de interpretar el sentido y significado de los factores en la matriz de pesos factoriales.

**Tabla 11: Matriz de análisis factorial de la Escala SL-SPC**

Ítem	Componentes			
	1	2	3	4
1		0,76		
2				0,631
3	0,633			
4	0,534			
5				0,779
6			0,539	
7	0,685			
8		0,833		
9				0,644
10				0,566
11			0,663	
12		0,697		
13			0,639	
14		0,376		
15		0,714		
16				0,578
17		0,624		
18	0,589			
19			0,584	
20		0,767		
21	0,694			
22	0,802			
23				
24			0,21	
25	0,759			
26	0,765			
27		0,452		

Adaptado de Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005).

Siguiendo la misma línea, en un reciente estudio aplicado por Bravo (2016) sobre clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post-función de una empresa industrial de Lima, el instrumento mostró una confiabilidad de 0,82. Por todo lo expuesto, esta escala puede ser considerada como pertinente para medir la Satisfacción Laboral en el contexto peruano.

En segundo lugar, para medir el Desempeño Laboral, se aplicó la Escala de Desempeño Laboral de Koopmans et al. (2013) adaptado por Gabini y Salessi (2016). En la primera versión del instrumento creado por Koopmans et al., se reunieron 128 indicadores a partir de una



exhaustiva revisión de la literatura y de entrevistas con expertos. Luego de algunas depuraciones posteriores, se obtuvo una versión prototípica de la escala integrada por 47 ítems que valoraban las cuatro dimensiones del Desempeño Laboral: Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto, Comportamientos Contraproducentes y Desempeño Adaptativo.

La ejecución posterior de una prueba piloto sobre una muestra de 1181 trabajadores directivos, arquitectos, científicos, carpinteros, mecánicos, conductores, peluqueros, enfermeros y profesores, indicó la pertinencia de retener solo tres dimensiones del Desempeño Laboral, ya que la faceta correspondiente al desempeño adaptativo surgió como un aspecto del desempeño en el contexto. La versión final del instrumento quedó integrada por 18 ítems con formato tipo Likert de 5 puntos que evalúan tres dimensiones del Desempeño Laboral, generalizables a todos los sectores laborales.

Sin embargo, hasta esa fecha no se disponía de una versión de la Escala de Desempeño Laboral (Koopmans et al., 2013) traducida, adaptada y validada para su empleo con poblaciones hispanohablantes. Por este motivo, surgió la segunda versión del instrumento en español, el cual fue validado por 31 estudiantes de la Universidad Nacional de Córdoba (Gabini y Salessi, 2016). En 2016, el instrumento fue piloteado sobre una muestra de 434 trabajadores y luego de la evaluación, la versión final estuvo integrada por 16 ítems con formato tipo Likert.

Por su parte, la fiabilidad del instrumento se realizó a través del estadístico Alfa de Cronbach (Gabini y Salessi, 2016). Los coeficientes alfa ordinales para cada una de las tres dimensiones fueron adecuados (desempeño en la tarea:  $\alpha = 0.76$ ; comportamientos contraproducentes:  $\alpha = 0.76$ , y desempeño en el contexto:  $\alpha = 0.72$ ). La escala total alcanzó un valor de 0,70 considerándose como una fiabilidad alta (ver Tabla 12).

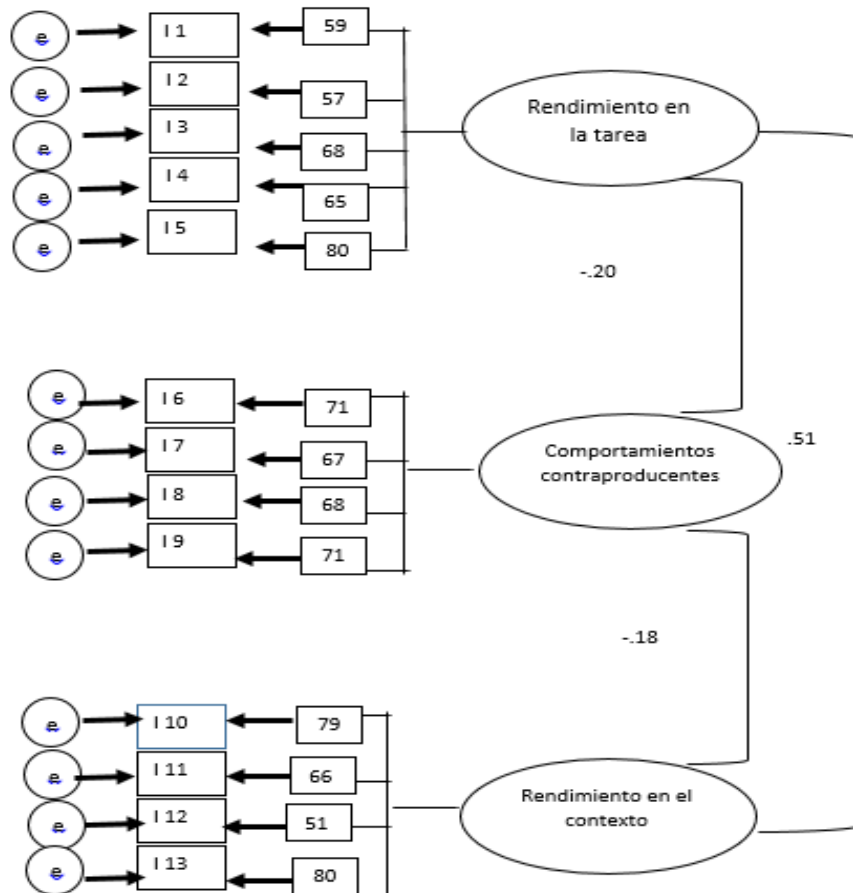
**Tabla 12: Nivel de confiabilidad de la variable Desempeño Laboral**

Alfa de Cronbach	Nro. De elementos
0,70	16

Adaptado de Gabini y Salessi (2016).

Asimismo, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para demostrar la validez y confiabilidad del constructo (Gabini y Salessi, 2016) (ver Figura 5).

**Figura 5: Análisis factorial exploratorio del instrumento de Koopmans**



Fuente: Koopmans et al. (2013).

De igual manera, cabe resaltar que en un reciente estudio aplicado por Ayala (2019) sobre el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Ate y su impacto interno en el contexto peruano, el instrumento mostró una confiabilidad de 0.637. Por dicho motivo, esta escala puede ser considerada como pertinente para medir el Desempeño Laboral en el contexto peruano.

En lo que corresponde a esta investigación, los resultados de confiabilidad que se obtuvieron se presentan en la Tabla 13. Ambas escalas presentaron un Alfa de Cronbach con valores mayores a 0,70, lo cual le asigna una condición aceptable.

**Tabla 13: Alfa de Cronbach de la investigación**

Instrumento	Alfa de Cronbach
Escala de medición de Satisfacción Laboral	0,78
Escala de medición de Desempeño Laboral	0,75

A partir del análisis de validez y confiabilidad, se decidió utilizar ambas escalas sin modificación alguna.

## **8. Procedimiento de recolección de datos**

Para la recolección de datos se solicitó la autorización para la aplicación de los cuestionarios, por lo que se obtuvieron los consentimientos informados de las expertas en RRHH: Irene Vera y Mónica Llontop. Posteriormente, se solicitó el permiso a la Gerencia General de cada empresa mediante una carta de presentación emitida por la facultad de gestión de la PUCP y se obtuvo el consentimiento informado del representante legal de las mypes agentes de carga marítimo internacional de Callao que estarían participando de la investigación.

Con este consentimiento, se coordinaron los horarios para la aplicación del instrumento, se procedió a visitar las empresas en las fechas pautadas para aplicar los cuestionarios. Se reunió a los empleados en sus áreas de trabajo y se les explicó sobre del objetivo de la investigación, se les dieron las indicaciones para llenar los cuestionarios de manera anónima. Seguidamente, se le entregaron los dos cuestionarios a cada uno de los participantes para que los completaran de manera individual. Por último, una vez culminados los dos cuestionarios, se procedió a recogerlos de manera ordenada y fueron introducidos en un sobre cerrado.

## **9. Métodos de análisis de datos**

Para el procesamiento estadístico de los datos recogidos a partir del instrumento aplicado a los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, se usó el programa estadístico SPSS versión 22. Y, para el análisis de los datos, dado que poseían una distribución normal, se tomó la decisión de aplicar el método de correlación de Pearson para realizar la prueba de hipótesis. Posteriormente, se realizó una segunda validación mediante el método de correlación de Spearman.

Ambos métodos de correlación, coeficiente de Pearson y Spearman, son aplicables para muestras que presentan normalidad. Tanto para el método de correlación de Pearson como el método de correlación de Spearman se considera que si el coeficiente significación (valor de p)

es menor a 0,05 existe significancia; es decir, existe un 95% de probabilidad de que exista una correlación. Entonces, establecido el siguiente criterio para el valor de p en ambos métodos de correlación:  $p \leq 0,05$ , existe significancia.

## **10. Hipótesis**

### **10.1. Hipótesis general**

Ha: existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao.

### **10.2. Hipótesis específicas**

- He1: existe una relación entre la Significación de la Tarea y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- He2: existe una relación entre las Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- He3: existe una relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- He4: existe una relación entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao.

## **11. Variables**

- Variable correlacional 1: Satisfacción Laboral
- Variable correlacional 2: Desempeño Laboral

## 11.1. Operacionalización de las variables

**Tabla 14: Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral**

Variable 01	Definición	Indicador	VARIABLES DE MEDICIÓN	Escala de medición
<b>Satisfacción Laboral</b>	“La disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional”. (Palma, 2009).	Significación de la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo justo.</li> <li>● Valor de la tarea.</li> <li>● Sentimiento de ser útil.</li> <li>● Grado de complacencia de resultados.</li> <li>● Desarrollo personal.</li> <li>● Gusto por el trabajo.</li> <li>● Nivel de dicha propia al realizar el trabajo.</li> <li>● Gusto por las actividades.</li> </ul>	Ordinal con niveles:  Ítems positivos: (5) Total acuerdo. (4) De acuerdo. (3) Indeciso. (2) En desacuerdo. (1) Total desacuerdo.  Ítems negativos: (1) Total acuerdo. (2) De acuerdo. (3) Indeciso. (4) En desacuerdo. (5) Total desacuerdo.
		Condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribución física.</li> <li>● Nivel de confort del ambiente.</li> <li>● Gusto por el horario.</li> <li>● Calidad del trabajo a partir de buenas relaciones con los jefes.</li> <li>● Nivel de comodidad en el trabajo.</li> <li>● Grado de incomodidad respecto al horario.</li> <li>● Comodidad en la ubicación física.</li> <li>● Existencia de comodidad para el buen desempeño.</li> <li>● Valorización del esfuerzo por parte de superiores.</li> </ul>	
		Reconocimiento personal y/o social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sentimiento de mal trato por parte de la empresa</li> <li>● Nivel de distancia en las relaciones interpersonales</li> <li>● Grado de importancia de las tareas</li> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Reconocimiento del esfuerzo por horas extras</li> </ul>	

**Tabla 14: Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral (continuación)**

Variable 01	Definición	Indicador	Variables de medición	Escala de medición
<b>Satisfacción Laboral</b>	“La disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional”. (Palma, 2009).	Beneficios económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de sueldo respecto a la labor.</li> <li>• Sentimiento respecto a la remuneración.</li> <li>• Grado de complacencia respecto a la remuneración.</li> <li>• Sentimiento de explotación.</li> <li>• Expectativas económicas.</li> </ul>	Ordinal con niveles:  Ítems positivos: (5) Total acuerdo. (4) De acuerdo. (3) Indeciso. (2) En desacuerdo. (1) Total desacuerdo.  Ítems negativos: (1) Total acuerdo. (2) De acuerdo. (3) Indeciso. (4) En desacuerdo. (5) Total desacuerdo.

**Tabla 15: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral**

Variable 02	Definición	Indicador	Variables de medición	Escala de medición
<b>Desempeño Laboral</b>	Son aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales y se encuentran bajo el control del individuo, los cuales atribuyen resultados positivos y/o negativos a la organización (Koopmans et al., 2014).	Desempeño en la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento y organización del trabajo.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Priorización del trabajo.</li> <li>• Eficiencia laboral.</li> </ul>	Ordinar con niveles:  Ítems positivos: 1 = Nunca. 2 = Casi nunca. 3 = A veces. 4 = Casi siempre. 5 = Siempre  Ítems negativos: 5 = Nunca. 4 = Casi nunca. 3 = A veces. 2 = Casi siempre. 1 = Siempre

**Tabla 15: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral (continuación)**

Variable 02	Definición	Indicador	Variables de medición	Escala de medición
<b>Desempeño Laboral</b>	Son aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales y se encuentran bajo el control del individuo, los cuales atribuyen resultados positivos y/o negativos a la organización (Koopmans et al., 2014).	Desempeño en el contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Tareas laborales desafiantes.</li> <li>• Actualización de conocimientos y habilidades laborales.</li> <li>• Soluciones creativas.</li> </ul>	Ordinar con niveles:  Ítems positivos: 1 = Nunca. 2 = Casi nunca. 3 = A veces. 4 = Casi siempre. 5 = Siempre  Ítems negativos: 5 = Nunca. 4 = Casi nunca. 3 = A veces. 2 = Casi siempre. 1 = Siempre
		Comportamientos contraproducentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negatividad.</li> <li>• Conductas que dañan a la Organización.</li> </ul>	

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos en función del objetivo general y los específicos. Además, se analizan los resultados de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral y sus dimensiones en los colaboradores de las mypes de acuerdo con una Escala de Likert y con un análisis detallado según variables tales como sexo, edad, área en la que se desempeña y tiempo laborando en la mype. Por último, se realiza un análisis a los resultados de correlación hallados según las hipótesis y en virtud de los objetivos planteados.

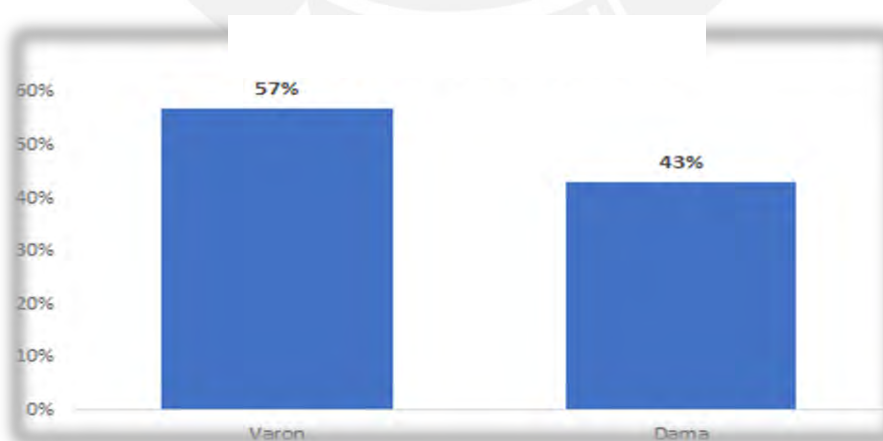
### 1. Análisis de muestra según variables sociodemográficas

A continuación, se analizará la muestra clasificada según algunas variables sociodemográficas tales como sexo, área de trabajo y tiempo laborando en la empresa de los colaboradores de las mypes que participaron del cuestionario, lo que permitió medir la relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral. De acuerdo con lo calculado, en función de la clasificación de la muestra por las variables, fue posible identificar lo siguiente:

#### 1.1. Análisis de muestra según sexo

Según la variable sexo, tal y como se observa en la figura 6, la muestra clasificada, en su mayoría, son varones. Esto, sin duda, evidencia que es el género predominante en las mypes operadores logísticos- agentes de carga marítimo internacional de Callao.

**Figura 6: Muestra clasificada según sexo**

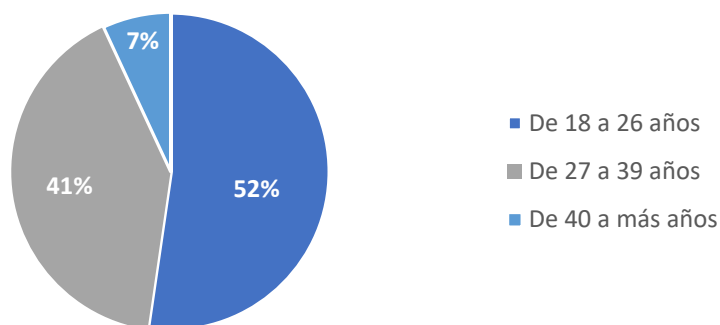




### 1.2. Análisis de muestra según edad

Con respecto a la variable edad, tal y como se observa en la figura 7, la muestra clasificada, en su mayoría, tienen entre 18 y 26 años, lo cual evidencia la predominancia de los jóvenes en estas empresas. Además, se deduce que son muy pocas las personas mayores de 40 años las que laboran en las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao.

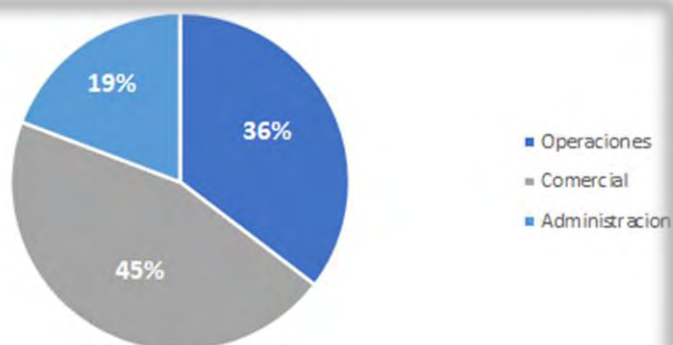
**Figura 7: Muestra clasificada según edad**



### 1.3. Análisis de muestra según área de trabajo

Por otra parte, en cuanto a la variable área de trabajo, tal y como se observa en la figura 8, la muestra clasificada, en su mayoría, pertenecen al área comercial. Esto último, evidencia que, para las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao, el área comercial es un área relevante para la organizacional; además, consideran importante contar con una cantidad mayor de colaboradores en esta área respecto de las otras.

**Figura 8: Muestra clasificada según área de trabajo**

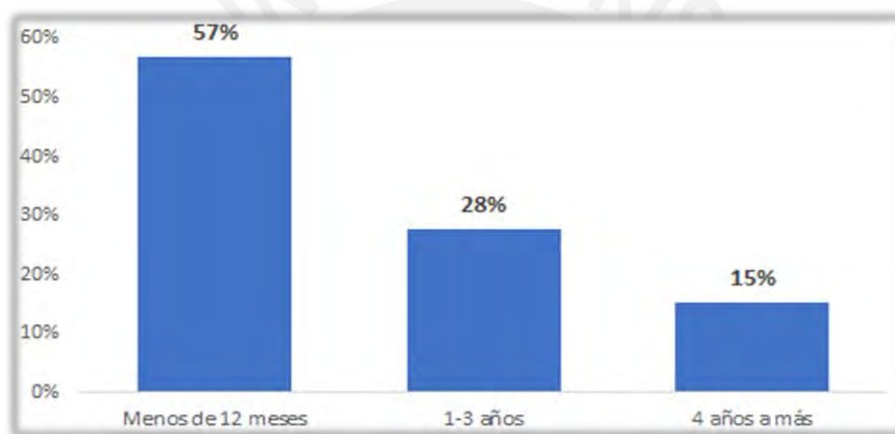


#### 1.4. Análisis de muestra según tiempo laborando en la mype

Finalmente, de acuerdo con la variable tiempo laborando en la organización, tal y como se observa en la figura 9, la muestra clasificada, en su mayoría, tienen menos de 12 meses laborando en las mypes estudiadas. Esto constata el alto índice de rotación de los colaboradores de empresas que comparten el régimen laboral mype.

Asimismo, se infiere que son muy pocas personas las que tienen de 4 años a más, lo cual deja por sentado la poca identificación que tienen los colaboradores con sus centros laborales. Este hallazgo podría estar relacionado con la discrepancia que existe entre lo que reciben y lo que esperan recibir.

**Figura 9: Muestra clasificada según tiempo laborando en la mype**



A partir de lo anteriormente expuesto, se concluyó que, en su mayoría, el perfil de colaboradores de operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao son varones jóvenes de 18 a 26 años. La mayoría de los trabajadores pertenece al área comercial; asimismo, el tiempo de trabajo que registran los colaboradores de estas mypes, es menor al año.

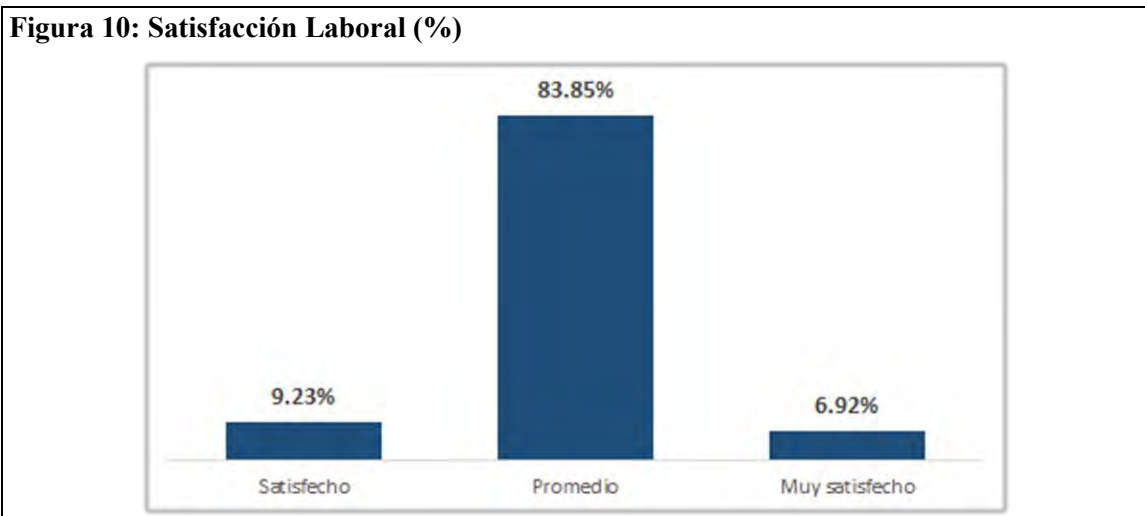
A continuación, se analizan los resultados estadísticos hallados según cada variable y sus dimensiones. Adicionalmente, se estudia el nivel de satisfacción y desempeño laboral según sexo, edad, área de trabajo y tiempo que labora en la empresa.

## 2. Análisis según variables de la investigación

En este apartado se analiza el nivel de Satisfacción Laboral y las dimensiones que la explican según la escala propuesta por Sonia Palma. Además, se examina el Desempeño Laboral y las dimensiones que la explican según Koopmans. Así pues, de acuerdo con lo calculado en función de las variables, fue posible identificar lo siguiente:

## 2.1 Análisis de Satisfacción Laboral

En primer lugar, se analiza individualmente la variable Satisfacción Laboral aplicando la Escala de Likert propuesta por Sonia Palma. Así las cosas, como se puede observar en la Figura 10 sobre el puntaje total de la Satisfacción Laboral, el nivel predominante en los colaboradores de los operadores logísticos-agentes de carga internacional marítimo es considerado en la categoría de “Promedio”, representado por el 83,85 % de la muestra; en tanto que solo el 9,23 % presentan un nivel de “Satisfecho” y solo el 6,92 % se encuentran “Muy Satisfechos” .



El resultado de satisfacción predominante “Promedio” ubicado en la escala de Palma (2005), señala que existen sentimientos ambivalentes hacia el trabajo que afectan la actitud hacia su puesto laboral y las funciones que desempeñan. En este escenario, la autora indica que se deben confrontar ideas y/o posiciones hacia el trabajo con el propósito de mejorar la disposición y la actitud hacia la actividad laboral.

En segundo lugar, se analizan individualmente las dimensiones de la Satisfacción Laboral según Palma (2005), tales como Significación De La Tarea, Condiciones Laborales, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos. Este análisis permitió conocer el grado de satisfacción por cada una de ellas según la escala de Likert propuesta por Palma (2005).

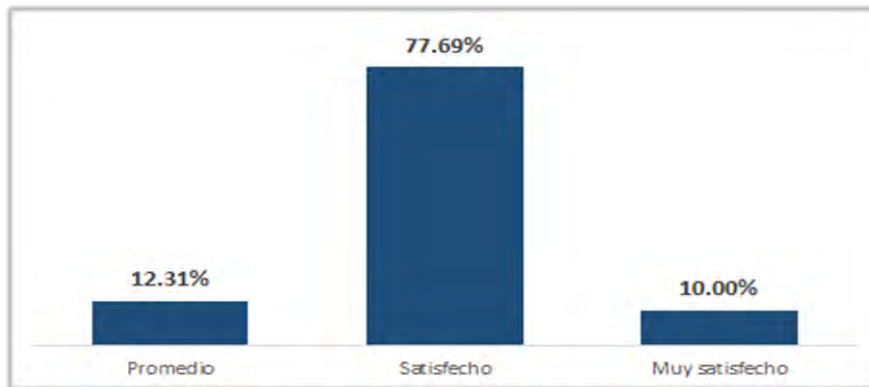
### 2.1.1 Análisis de Satisfacción Laboral según las dimensiones que la explican a partir de la propuesta de Sonia Palma

#### 2.1.1.1 Análisis de Satisfacción Laboral según Significación de la Tarea

Como se puede observar en la Figura 11 sobre la dimensión 1 (Significación de la Tarea), el nivel predominante en los colaboradores de los operadores logísticos es considerado en la

categoría de “Satisfecho”, representado por el 77,69 % de la muestra; en tanto que el 12,31 % se encuentra con un nivel de satisfacción promedio, y solo el 10,0 % está muy satisfecho.

**Figura 11: Significación de la Tarea (%)**



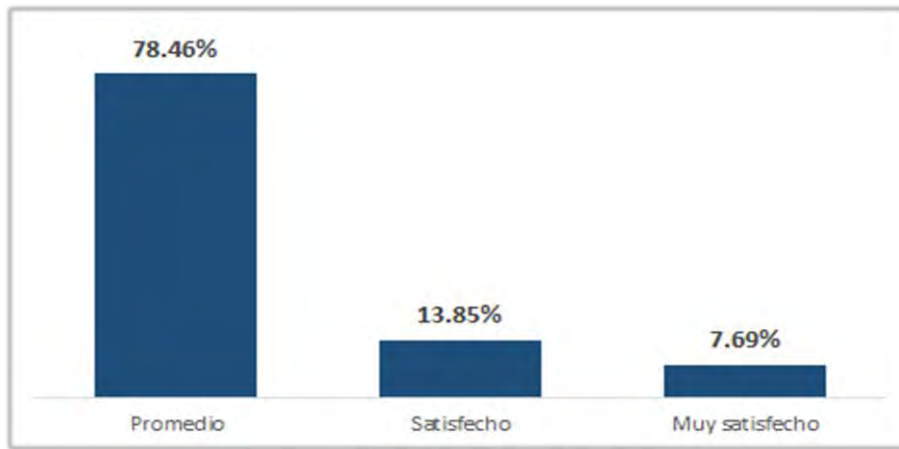
El resultado de satisfacción ubicado en la escala revela que, si bien existen evaluaciones positivas, pueden existir sentimientos disonantes que arriesgan la actitud hacia el trabajo. Asimismo, indica que el trabajo es significativo en algunos aspectos más que en otros, su trascendencia es relativa a determinados valores personales o sociales; razón por la cual deben identificarse los valores asociados al trabajo y las atribuciones ausentes a fin de reevaluar los valores y disposiciones necesarias.

El nivel de satisfacción “satisfecho” significa que el colaborador siente que el trabajo que realiza es justo a su manera de ser y es valioso. Adicional a ello, según el instrumento de Palma (2005), el resultado de satisfacción se debe a que el colaborador se siente útil con la labor que realiza y los resultados que obtiene lo complacen, luego, le hace sentir realización personal. Por otro lado, el colaborador siente satisfacción porque le gusta la actividad que realiza en su centro de labores y cuando lo hace, se siente bien consigo mismo.

#### *2.1.1.2. Análisis de Satisfacción Laboral según Condiciones de Trabajo*

Como se puede observar en la Figura 12, en relación con la dimensión 2 (Condiciones de Trabajo), el nivel predominante en los colaboradores de los operadores logísticos es considerado en la categoría de satisfacción “Promedio”, representado por 78,46 % de la muestra. Así, el 13,85 % se encuentra satisfecho y solo el 7,69 % se encuentra muy satisfecho frente a las condiciones de trabajo; es decir, indican que los elementos físicos, materiales, normativos y de relación con la autoridad proveen positiva disposición al trabajo, por lo que estas deben retroalimentarse y mantenerse.

**Figura 12: Condiciones de Trabajo (%)**



Es resultado de satisfacción “promedio” ubicado en la escala, revela que los elementos físicos, materiales, normativos y de relación con la autoridad, no necesariamente ejercen una influencia positiva en la disposición al trabajo, por lo que evaluarlos y plantear ajustes es una tarea remediadora.

El nivel de satisfacción “Promedio” significa que el colaborador percibe que la distribución física del ambiente de trabajo no siempre facilita la realización de sus labores. En este sentido, el *layout* de las oficinas podría ser un aspecto de mejora que permita mejorar el nivel de satisfacción de los empleados. Además, según el instrumento de Palma (2005), el resultado de satisfacción “Promedio” se debe a que el colaborador se siente, en muchas ocasiones, que el ambiente en el cual se desempeña no es realmente cómodo, lo cual puede causar disgusto e incomodidad.

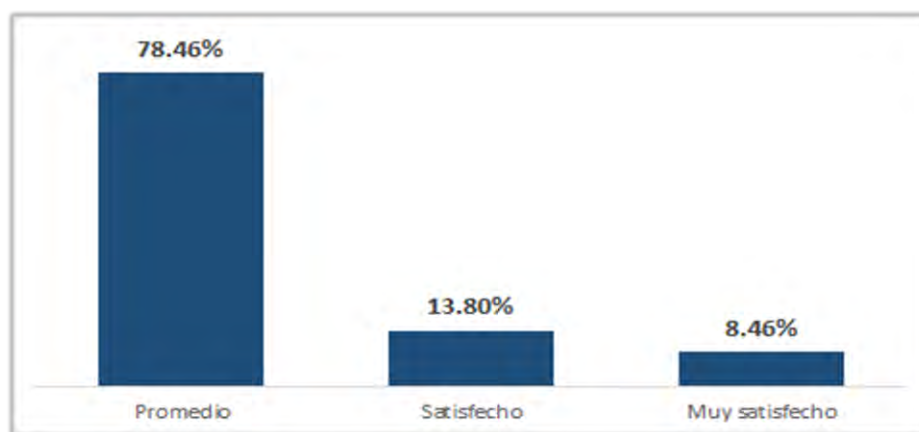
Cabe resaltar que el ambiente físico es un aspecto que el empleado valora mucho, ya que estos perciben que la comodidad es uno de los factores que permite tener un buen desempeño, por lo que las mypes deben prestar atención para ofrecer mejores condiciones laborales. De igual manera, el colaborador siente un nivel de satisfacción promedio respecto al horario laboral; en ocasiones, le incomoda debido a la poca flexibilidad que tienen las mypes respecto a este tema. Sobre la relación que mantienen con sus jefes y el valor que le dan estos a su trabajo, en promedio sienten que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad de trabajo y estiman que el jefe valora el esfuerzo que imprimen en sus labores.

A partir de esta revelación, se concluye que las relaciones que se mantienen con los líderes son importantes para los colaboradores de las mypes, la cual podría mejorar si empiezan a trabajar en el fortalecimiento de habilidades blandas.

### 2.1.2.3. Análisis de Satisfacción Laboral según Reconocimiento Personal y/o Social

Como se puede observar en la Figura 13 sobre la dimensión 3 (Reconocimiento Personal y/o Social) el nivel predominante de satisfacción en los colaboradores de los operadores logísticos es considerado en la categoría “Promedio”, representado por el 78,46 % de la muestra. El 13,08 % presenta un nivel de satisfacción “Satisfecho” y solo el 8,46 % se encuentra “Muy Satisfecho” frente al Reconocimiento Personal y/o Social.

**Figura 13: Reconocimiento personal y/o social (%)**



El resultado de satisfacción “Promedio” ubicado en la escala, revela relativo reconocimiento y pueden existir situaciones que estén generando indisposición hacia el trabajo, por lo que conviene el esclarecimiento de las insatisfacciones y el planteamiento de mecanismos de ajuste mutuos según Palma (2005).

El nivel de satisfacción “Promedio” significa que el colaborador siente que compartir el trabajo con otros compañeros, no siempre resulta interesante; sino más bien aburrido. En ocasiones prefiere tomar cierta distancia de las personas con las que trabaja, ya que percibe que no valoran su labor, lo que le hace reflexionar sobre si su trabajo es realmente importante. De esa manera, este resultado permite identificar que existe una oportunidad de mejora enfocada en el trabajo compartido y colaborativo; y en este sentido, las mypes podrían implementar nuevas maneras de trabajar y fomentar el trabajo en equipo.

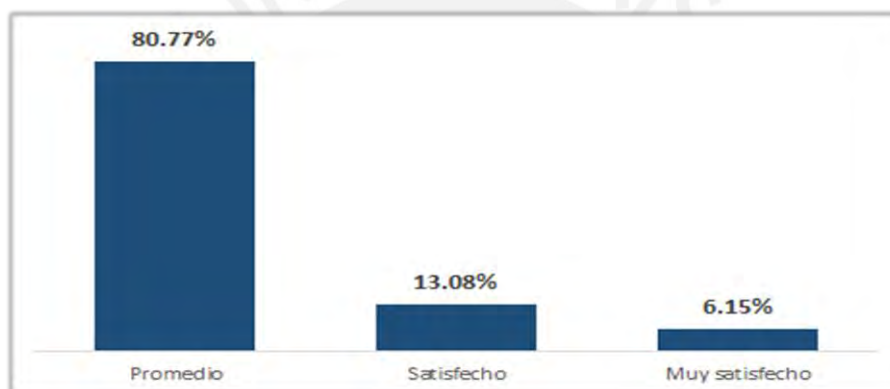
Otro aspecto importante que explica este nivel de satisfacción “Promedio” es que el empleado ha sentido algún mal trato por parte de la institución, por ejemplo, el no reconocer las horas extras, lo cual hace que limiten el trabajo personal. Sin embargo, este es una realidad que comparten, en su mayoría, las empresas con un régimen mype, debido a las limitaciones que presentan en su financiamiento y flujo de caja.

En síntesis, las mypes deben identificar las situaciones que están generando incomodidad e insatisfacción en los colaboradores, además, deben fomentar el trabajo en equipo y el reconocimiento del esfuerzo por horas extras, no necesariamente con beneficios monetarios. Estas medidas podrían mejorar los resultados de la dimensión Reconocimiento Personal y/o Social.

#### 2.1.1.4. Análisis de Satisfacción Laboral según Beneficios Económicos

Como es posible observar en la Figura 14 en cuanto a la dimensión 4 (Beneficios Económicos), el nivel predominante en los colaboradores de los operadores logísticos es considerado en la escala “Promedio”, representado por el 80,77 % de la muestra. Eso, en tanto que el 13,08 % presenta un nivel de “Satisfecho” y solo el 6,15 % se encuentra “Muy Satisfecho” frente a los beneficios económicos.

**Figura 14: Beneficios Económicos (%)**



El resultado predominante de satisfacción “Promedio” ubicado en la escala revela sentimientos de aceptación hacia la remuneración económica. Si bien existen sentimientos de aceptación hacia la remuneración económica, en promedio, el colaborador siente que su sueldo es muy bajo en relación con la labor que realiza, lo cual, en ocasiones, le causa malestar e incomodidad.

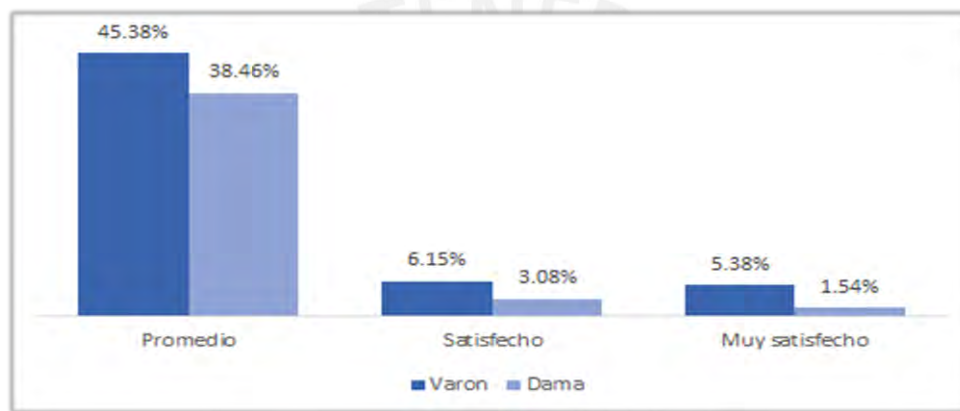
Según la escala de Palma (2005), el nivel de satisfacción “Promedio”, se explica a partir del grado de complacencia respecto a la remuneración. Los colaboradores sostienen que, a pesar de su sentimiento negativo, en su opinión, el sueldo que recibe por sus labores le permite cubrir sus expectativas económicas. Finalmente, se analiza la variable Satisfacción Laboral según variables tales como sexo, edad, área en la que se desempeña y tiempo que labora en la organización, con el fin de conocer el nivel de Satisfacción Laboral que presenta la muestra de la presente investigación.

## 2.1.2. Análisis de Satisfacción Laboral según variables sociodemográficas

### 2.1.2.1. Análisis de Satisfacción Laboral según sexo

Como se puede observar en la Figura 15 que muestra el nivel de Satisfacción Laboral según sexo, el género que presenta un nivel de satisfacción de “Promedio”, son los varones con un 45,38 %. A su vez, el 38,46 % de los colaboradores son damas, quienes evidencian un nivel “Promedio”, mientras que solo el 6,15 % de los varones y el 3,08 % de las damas, se muestran satisfechos; es decir, que si bien existen evaluaciones positivas pueden existir sentimientos disonantes que arriesgan la actitud hacia el trabajo.

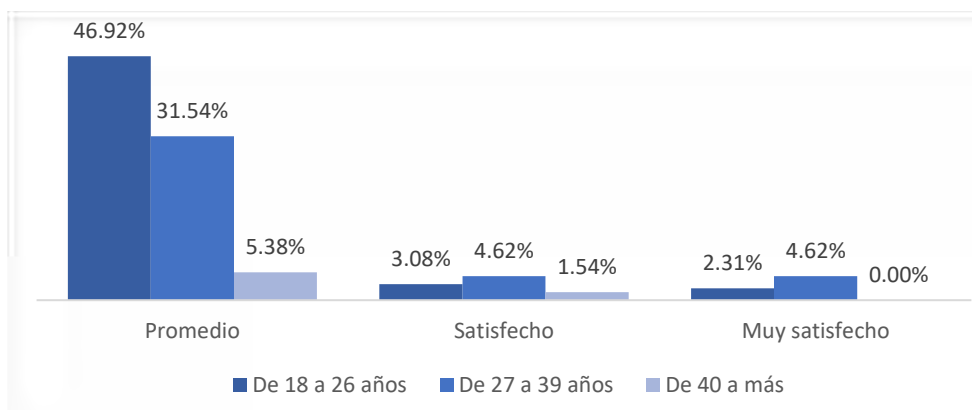
**Figura 15: Nivel de Satisfacción Laboral según sexo (%)**



### 2.1.2.2. Análisis de Satisfacción Laboral según edad

Como se aprecia en la Figura 16 con respecto al nivel de Satisfacción Laboral según edad, el nivel predominante de los colaboradores es de “Promedio”. Son quienes tienen un rango de edad de 18 a 26 años (46,92 %), además del grupo que integra el rango de 27 a 39 años (31,54 %). Por otro lado, hay evidencias de colaboradores de 18 a 26 años, con un nivel de Satisfacción Laboral “satisfecho” y “muy satisfecho”, quienes representan solo el 5,39 % de trabajadores.

**Figura 16: Nivel de Satisfacción Laboral según edad (%)**



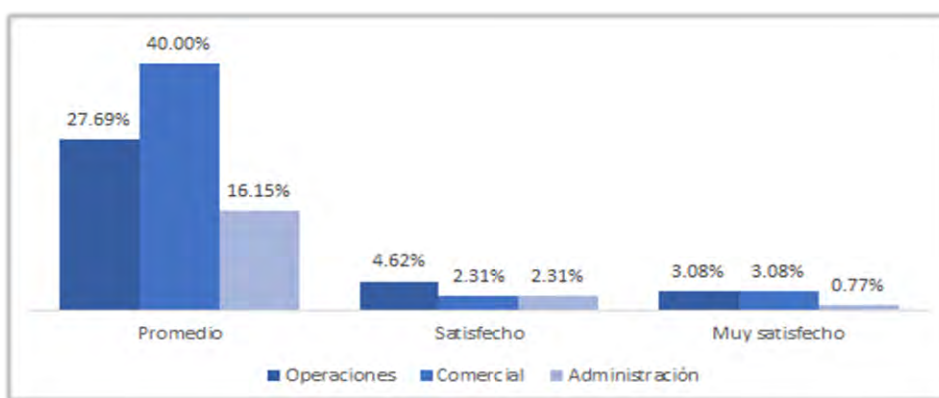


### 2.1.2.3. Análisis de Satisfacción Laboral según área de trabajo

Como se puede observar en la Figura 17 que muestra el nivel de Satisfacción Laboral según el área de trabajo, en su mayoría son los colaboradores del área comercial quienes presentan un nivel de satisfacción de “Promedio”, esto es, el 40 %.

Asimismo, se evidencia que son los colaboradores del área comercial los que presentan niveles más altos de satisfacción respecto a las otras dos áreas de la empresa. Lo anterior, puede estar explicado a partir de la satisfacción que producen los beneficios económicos según Palma (2005).

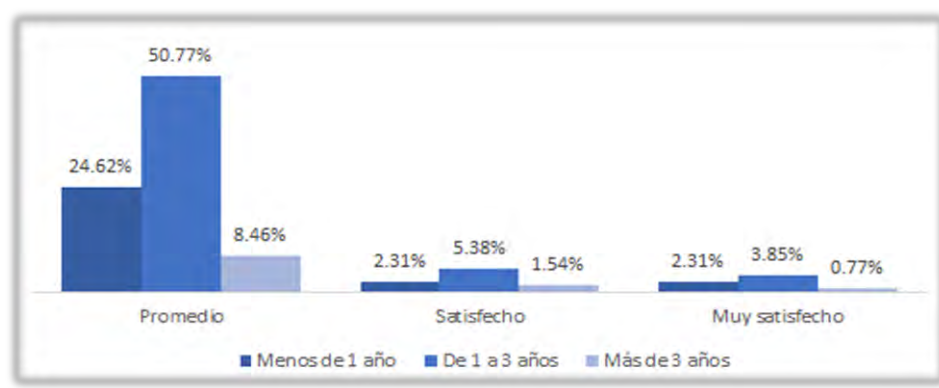
**Figura 17: Nivel de Satisfacción Laboral según área de trabajo (%)**



### 2.1.2.4. Análisis de Satisfacción Laboral según tiempo que labora en la empresa

Tal y como se aprecia en la Figura 18, la cual expone el nivel de Satisfacción Laboral según el tiempo que labora en la empresa, en su mayoría son los colaboradores que presentan un nivel de satisfacción de “Promedio” quienes tienen de 1 a 3 años en la organización (50,77 %). Por su parte, solo el 5 % de colaboradores tienen menos de 1 año en la empresa y se encuentran en promedio “Satisfechos” y “Muy Satisfechos”. Además, los que tienen más de 3 años laborando, representan una minoría que evidencia niveles de satisfacción “muy satisfecho”.

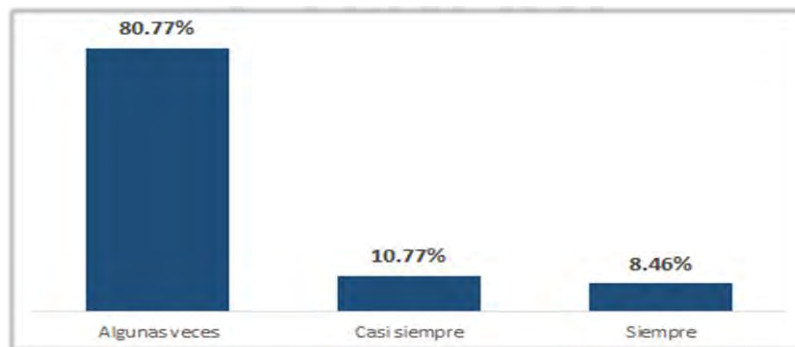
**Figura 18: Nivel de Satisfacción Laboral según tiempo que labora en la empresa (%)**



## 2.2. Análisis del Desempeño Laboral

En este punto se analiza individualmente la variable Desempeño Laboral de acuerdo con la Escala de Likert propuesta por Koopmans y adaptada por Gabini (2016). En lo relacionado con el Desempeño Laboral, según la Figura 19, el 80,77 % de los colaboradores respondieron que algunas veces logran este Desempeño Laboral; asimismo, el 10,77 % de la muestra casi siempre, y solo el 8,46 % siempre ha alcanzado esta dimensión. Esto, refleja que hay una minoría de trabajadores que presentan un muy buen Desempeño Laboral y están cumpliendo los objetivos planteados por su organización, mientras que se manifiesta una mayor cantidad de trabajadores que tienen un Desempeño Laboral regular.

**Figura 19: Desempeño Laboral (%)**



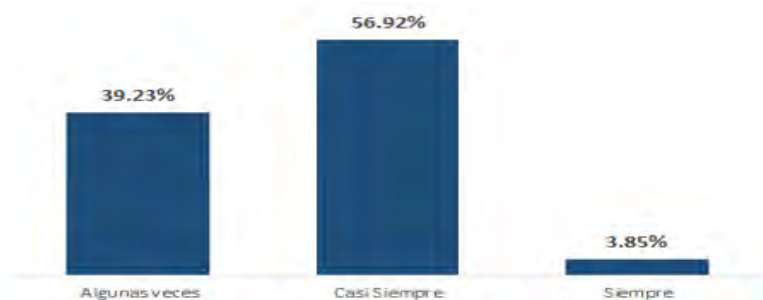
En segundo lugar, se examinan individualmente las dimensiones del Desempeño Laboral según Koopmans, tales como Desempeño en la Tarea, Desempeño en el Contexto y Comportamientos Contraproducentes. Estas explican la situación regular en la que se encuentra el desempeño de los colaboradores. Este análisis permitió conocer el nivel de Desempeño Laboral por cada una de ellas según la Escala de Likert propuesta por Koopmans.

### 2.2.1. Análisis del Desempeño Laboral según las dimensiones que la explican a partir de la propuesta de Koopmans

#### 2.2.1.1. Análisis del Desempeño Laboral según Desempeño en la Tarea

Según lo observado en relación con el indicador del Desempeño en la Tarea en la Figura 20, el 56,92 % de la muestra casi siempre logra el Desempeño en la Tarea, lo cual refleja que más de la mitad de los colaboradores tiene un buen desempeño en determinada labor. Por otra parte, el 39,23 % manifiesta que solo algunas veces logran ese desempeño; es decir, presenta un desempeño regular, y solo el 3,85 % siempre manifiesta un desempeño muy bueno en la tarea.

**Figura 20: Desempeño en la Tarea (%)**



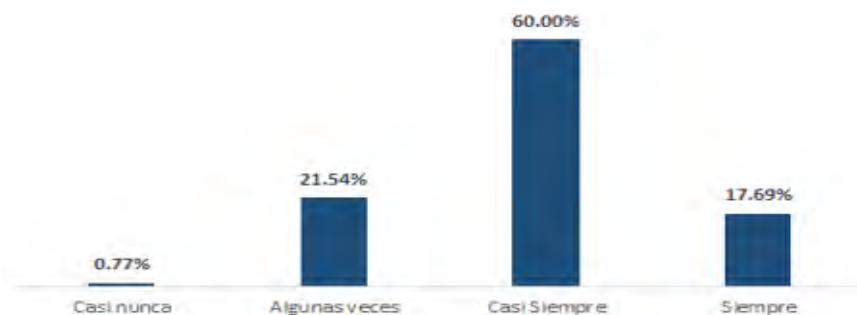
Según el instrumento de Koopmans, adaptado por Gabini (2016), se concluye que los colaboradores de las mypes agentes de carga marítimo internacional del Callao, casi siempre siguen buscando nuevos desafíos en sus trabajos, puesto que trabajan para mantener sus conocimientos actualizados, tienen en mente los resultados que deben lograr; cuando terminan una tarea comienzan otra sin que se lo pidan, realizan tareas laborales desafiantes, tienen ideas creativas frente a nuevos problemas y son capaces de hacer bien su trabajo porque le dedican tiempo y esfuerzo necesario.

Bajo dicho contexto, según Koopmans (2013) el Desempeño en la Tarea es una dimensión que hace referencia a las competencias necesarias para llevar a cabo la teoría y habilidades específicas para desempeñarlas en su puesto laboral. En este sentido, el 56,92 % de los colaboradores de las mypes tienen un buen Desempeño Laboral; es decir, trabajan para mantener sus conocimientos laborales actualizados, con el fin de fortalecer sus competencias técnicas y de esta manera ser capaces de desempeñarse correctamente en sus tareas.

#### *2.2.1.2. Análisis del Desempeño Laboral según Desempeño en el Contexto*

Por lo que respecta al Desempeño en el Contexto, tal y como se observa en la Figura 21, el 60,0 % de los colaboradores casi siempre logran el Desempeño en el Contexto, lo que refleja que más de la mitad de los colaboradores presenta un buen desempeño. A su vez, el 21,54 % casi logra este desempeño y solo el 17,69 % siempre tiene un desempeño muy bueno en el contexto.

**Figura 21: Desempeño en el Contexto (%)**



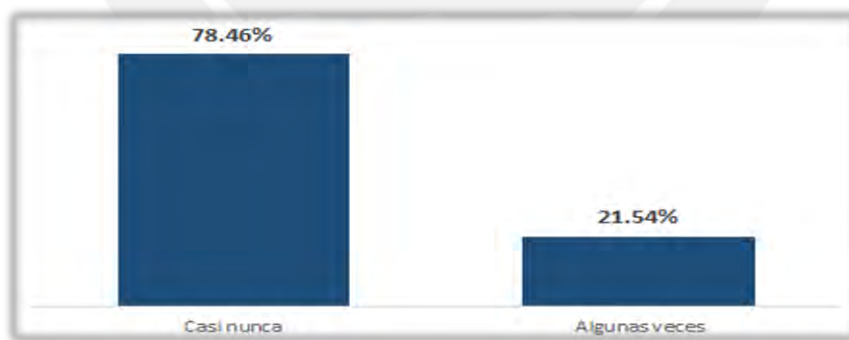
Por todo lo anterior, se concluye que, de acuerdo con el cuestionario de Koopmans adaptado por Gabini (2016), más de la mitad de los colaboradores casi siempre realizan una planificación laboral óptima, participan activamente en las reuniones laborales, trabajan para mantener sus habilidades actualizadas y planifican su trabajo de manera tal que pueden hacerlo bien y a tiempo.

De igual manera según Koopmans (2013), el Desempeño en el Contexto hace referencia a un comportamiento extra-papel, esto es, comportamientos que benefician a la organización, y sobrepasan las expectativas existentes para una determinada función, aunque no son formalmente exigidos o recompensados. En este sentido, la mayoría de los colaboradores, por lo regular, toman la iniciativa, aceptan y aprenden de la retroalimentación, cooperan con otros, se comunican de manera efectiva, muestran responsabilidad, son creativos y emprenden labores desafiantes.

### 2.2.1.3. *Análisis del Desempeño Laboral según Comportamientos Contraproducentes*

En lo que toca a los comportamientos contraproducentes tal y como se visualiza en la Figura 22, el 78,46 % casi nunca tiene comportamientos contraproducentes, y a pesar de eso, el 21,54 % manifiesta que algunas veces muestra este tipo de comportamientos, lo que refleja que a pesar de ser una minoría, existen colaboradores que tienen excesiva negatividad, tienen comportamientos que dañan a la organización, a sus compañeros de trabajo o a los supervisores, y cometen errores intencionalmente.

**Figura 22: Comportamientos contraproducentes (%)**



En concordancia con el instrumento de Koopmans adaptado por Gabini (2016), se infiere que los colaboradores, en su mayoría, casi nunca se quejaron de asuntos sin importancia en el trabajo, agrandaron los problemas emergentes, Igualmente, pocas veces se hicieron comentarios sobre los aspectos negativos con otros compañeros y con gente que no pertenecía a la empresa. Estas conductas, tal y como lo expjuge, son conductas que afectan negativamente a la organización. Por lo que las mypes deberían prestar atención a la manifestación de conductas por parte de los colaboradores.

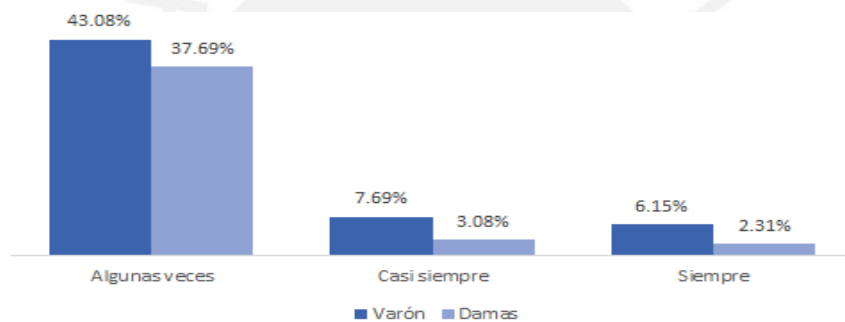
Finalmente, se analiza el nivel de Desempeño Laboral según variables tales como sexo, área en la que se desempeña y tiempo que labora en la empresa, según la Escala de Likert propuesta por Koopmans.

## 2.2.2. Análisis del Desempeño Laboral según variables sociodemográficas

### 2.2.2.1. Análisis del Desempeño Laboral según sexo

Como se puede observar en la Figura 23, en donde se muestra el nivel de Desempeño Laboral, los varones tienen un mejor desempeño respecto a las damas. En el caso del nivel “siempre”, el 6,15 % son varones; mientras que las damas son solo el 2,31 %. Asimismo, en el caso nivel “casi siempre” el 7,69 % son varones; y el 3,08 % son damas. Por último, el nivel que destacó más fue el de “algunas veces”, siendo el 43,08 % varones y el 37,69 % damas.

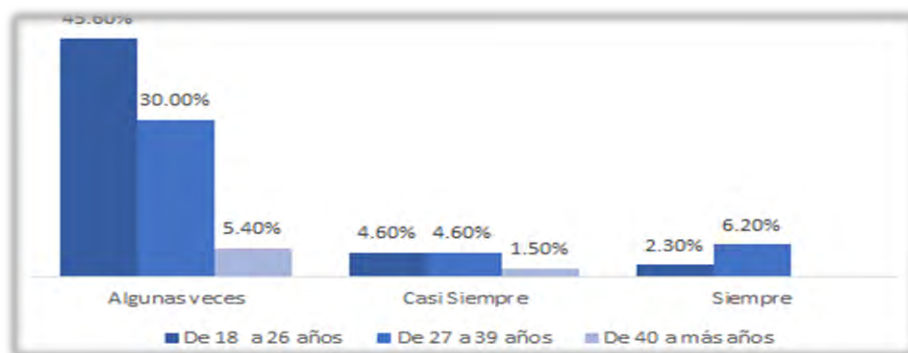
**Figura 23: Nivel del Desempeño Laboral según sexo (%)**



### 2.2.2.2. Análisis del Desempeño Laboral según edad

Como es posible apreciar en la Figura 24, en donde se expone el nivel de Desempeño Laboral, el 45,4 % los colaboradores que tienen entre 18 a 26 años presentan un mejor nivel de desempeño de “algunas veces”. Y, de manera similar, el 30 % de los colaboradores entre 27 y 39 años, revelan también un nivel de desempeño “algunas veces”. Y, de manera similar, el 30 % de los colaboradores entre 27 y 39 años, revelan también un nivel de desempeño “algunas veces”.

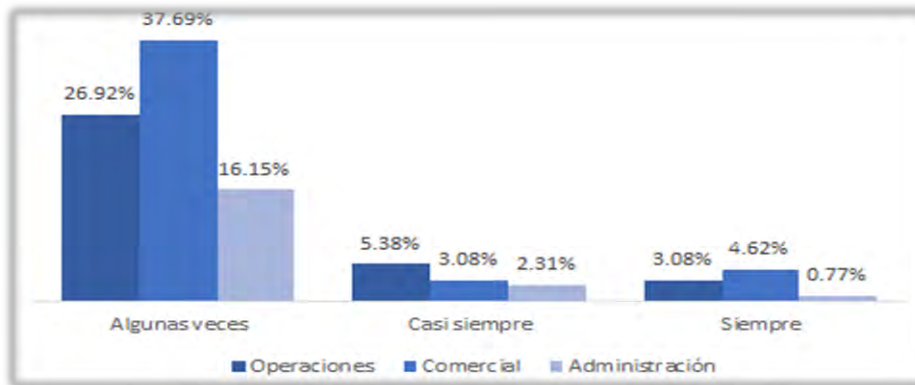
**Figura 24: Nivel del Desempeño Laboral según edad (%)**



### 2.2.2.3. Análisis del Desempeño Laboral según área de trabajo

Tal y como se puede contemplar en la Figura 25, en la cual se evidencia el nivel de Desempeño Laboral según el área de trabajo, el 37,69 % de los colaboradores del área comercial son los que presentan un nivel de desempeño de “algunas veces”, y solo el 0,77 % de colaboradores del área administrativa muestran un nivel de “siempre”.

**Figura 25: Nivel de Desempeño Laboral según área de trabajo (%)**



### 2.2.2.4. Análisis del Desempeño Laboral según tiempo que labora en la empresa

Como se puede observar en la Figura 26, en la cual se muestra el nivel de Desempeño Laboral según el tiempo que labora en la empresa, el 49,23 % de los colaboradores que presentan un nivel de desempeño de “algunas veces”, tienen de 1 a 3 años en la organización; además, el 23,08 % de los colaboradores que tienen menos de 1 año presentan un nivel de “algunas veces” y, respecto a este nivel, el 8,46 % son los que tienen más de 3 años. Por último, solo el 0,77 % de colaboradores tienen más de 3 años muestran un nivel de “siempre”.

**Figura 26: Nivel de Desempeño Laboral según el tiempo que labora en la empresa (%)**



A continuación, se lleva a cabo el análisis correlativo por hipótesis, lo cual permitió concluir y brindar recomendaciones al grupo de las mypes que fueron parte del presente trabajo de investigación.

### 2.3. Análisis correlativo por hipótesis

Como se mencionó anteriormente, se hace aquí un análisis correlativo según las hipótesis estadísticas planteadas. Para ello, se examinó el nivel de significancia y el índice de correlación a partir de los coeficientes de Pearson y Spearman.

Ello permitió determinar cuáles de las hipótesis son válidas y en qué medida, los resultados contrastan con los hallazgos identificados en los antecedentes nacionales e internacionales presentados en el Capítulo 2. De acuerdo con lo calculado, en función de las hipótesis se identificó lo siguiente:

#### 2.3.1. Contratación de hipótesis general

- H0a: no existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- Ha: existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.

Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, como se visualiza en la Tabla 16, se obtuvo una correlación positiva, puesto que el valor ( $r = .916$ ) es mayor y más cercano a 1. Además, se obtuvo un valor de p de ,00 es que menor a 0.05 y, por lo tanto, sí existe significancia. Ello significa que a mayor Satisfacción Laboral mayor será el Desempeño Laboral. Lo anterior, se evidenció en las respuestas ofrecidas por los colaboradores que tienen un grado de satisfacción “Promedio”.

**Tabla 16: Análisis de Correlación R de Pearson (Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral)**

	Desempeño Laboral	
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,916*
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

Nota (\*): la correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Cabe mencionar que el asterisco representa que la correlación es significativa en el nivel 0,01, lo que quiere decir que hay un 99 % de confianza de que la correlación sea verdadera y tenga 1 % de probabilidad de error (Baptista et al., 2004). Igualmente, mediante el Método de

Spearman, valor de p es de 0,00 menor a 0,05 y, por lo tanto, también existe significancia (ver Tabla 17). Con estos resultados se valida en ambos casos la hipótesis alterna que sugiere que “existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao”, validándola.

**Tabla 17: Análisis de Correlación Spearman (Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral)**

		Desempeño Laboral
<b>Satisfacción Laboral</b>	Correlación de Spearman	,916
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

Este resultado guarda estrecha relación con investigaciones de otros autores tales como Canchanya , (2017), en donde se concluyó que existe un nivel aceptable de correlación entre estas dos variables, es decir, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral.

Por lo que respecta a Alfaro et al., (2012), afirmó que, en efecto, existe relación entre ambas variables, sin embargo, algunas dimensiones no logran una significación necesaria siendo la dimensión más significacitva el de la significación de la tarea. Por otra parte, para Boada (2019), en cuanto al Desempeño Laboral de trabajadores operativos, en cada una de las dimensiones, los resultados son variables, pero la relación sí se cumple de manera general.

Sin embargo, el hallazgo de la presenta investigación difiere de los expuesto por Brayfield y Crockett (1955), quienes negaron la relación entre ambas variables. Esta negación se debió principalmente a que estos constructos podían ser entendidas a partir de diversos enfoques, lo cual generaría confusión y ambigüedad. Por lo que resulta relevante esclarecer la definición de la satisfacción y desempeño antes de ser medidas.

Resulta conveniente mencionar que tanto la Satisfacción Laboral como el Desempeño Laboral, se encuentran en un nivel promedio; es decir, los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao, revelan presencia de sentimientos contradictorios hacia el trabajo que afectan la actitud hacia el trabajo. Por otro lado, el desempeño en el nivel de “algunas veces”, demuestra que los empleados consideran que su desempeño es adecuado en las labores que realizan.

Con respecto al análisis de la Satisfacción Laboral a partir de variables sociodemográficas, se encontró evidencia de que los varones son quienes presentan un mejor nivel de satisfacción que las damas. A partir de este hallazgo, Alfaro et al. (2012), quien estudia la relación de variables sociodemográficas y la Satisfacción Laboral, concluyó que de existir



diferencias entre ambos sexos, puede deberse a la existencia de políticas de discriminación de género.

De igual manera, el rango de edad que se encuentra en un nivel “Promedio” son quienes tienen entre 18 a 26 años, y que en su mayoría pertenecen al área comercial. Este hallazgo guarda estrecha relación con los incentivos en términos monetarios que se le brinda al área comercial en el mercado laboral, ya que, según Chavaro (2014), la utilización de incentivos para retribuir a la fuerza de ventas es mayoritaria.

Sobre el tiempo que se labora en la empresa, los trabajadores que muestran Satisfacción Laboral en un nivel “Promedio” con tendencia hacia un nivel de “satisfecho”, son quienes tienen de 1 a 3 años en la organización. Este hallazgo se asemeja con lo concluido en la investigación de Alfaro et al. (2012), en donde los colaboradores que pertenecen poco tiempo en la empresa evidencian mayor satisfacción que quienes tienen más años en la misma posición, ya que ellos perciben ausencia de Reconocimiento Personal y/o Social.

En relación con las variables sociodemográficas de la variable Desempeño Laboral, se concluye que el 80,8 % de los trabajadores de las mypes perciben que su nivel de desempeño se ubica en “algunas veces”, y de este porcentaje el 45,4 % están en el rango de los 18 a los 26 años, quienes son los de menor edad en las empresas. Además, se presenta una diferencia con el estudio realizado por Gabini, en el que las edades que presentaron un mayor nivel de desempeño en sus diferentes dimensiones fueron los que tienen más de 30 años. Y, precisamente en dichos estudios, el grupo de menor edad fue el que presentó un mayor nivel de comportamientos contraproducentes.

Sobre el tiempo que se labora en la empresa, se determina que la mayoría de los trabajadores de las mypes perciben que tienen un Desempeño Laboral “regular”. De este grupo destacan los que tienen de 1 a 3 años en la compañía. En contraposición, en el estudio de Gabini (2018), los empleados con más de cinco años de permanencia en su organización percibieron un mejor nivel de desempeño en la tarea y desempeño en el contexto. Sumado a ello, estos empleados demostraron índices más elevados de compromiso afectivo y de Satisfacción Laboral que aquellos con menos de un año de permanencia.

Sobre el área en la que se desempeña, se concluye que quienes trabajan en el área comercial perciben que su desempeño es mejor que sus pares, quienes pertenecen a otras áreas. Con respecto al estudio de Gabini (2018), él realizó un análisis según el cargo que ocupan en la compañía y se infirió que aquellos que ocupaban posiciones de mayor jerarquía dentro de sus organizaciones comunicaron una evaluación más favorable de su trabajo, altos índices de Satisfacción Laboral y compromiso afectivo.

En cuanto al sexo de los trabajadores, fueron los varones quienes perciben un mejor nivel de desempeño que las mujeres. Este hallazgo se ve reforzado con los resultados de Gabini (2018), en donde se concluye lo mismo. Este hallazgo podría llevarnos a una revisión y analizar de las políticas de estas mypes, tomando en cuenta las diferencias por género, a fin de mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del género femenino.

En consecuencia, cabe resaltar que el estudio de Gabini (2018) fue realizado a empleados de organizaciones de diversos ramos de actividad, tales como comercio (29,0 %), servicios (25,8 %), industria (25,0 %) y, con menor representación, salud y educación (20,2 %), realizado en Argentina un contexto diferente al peruano.

### 2.3.2. Contrastación de hipótesis específica 1

- H0a: no existe una relación entre la Significación de la Tarea y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- Ha: existe una relación entre la Significación de la Tarea y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.

Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, como se visualiza en la Tabla 18, se obtuvo una correlación positiva tal, dado que el valor ( $r = .928$ ) es mayor y más cercano a 1. Además, se obtuvo un valor de p de ,00 es que menor a 0,05 y, por lo tanto, sí existe significancia. Ello significa que, a mayor Significación de la Tarea, mayor será el Desempeño Laboral. Esto se certifica en las respuestas ofrecidas por los encuestados que tienen un grado de satisfacción de “Satisfecho” según Significancia de la Tarea.

**Tabla 18: Análisis de Correlación R de Pearson (Significación de la Tarea y Desempeño Laboral)**

	Desempeño Laboral	
Significación de la Tarea	Correlación de Pearson	,928*
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

Nota (\*): la correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Cabe mencionar que el asterisco representa que la correlación es significativa en el nivel 0,01, lo que permite inferir que hay un 99 % de confianza de que la correlación sea verdadera y tenga 1 % de probabilidad de error (Baptista et al., 2004). Igualmente, mediante el Método de Spearman, el valor de p es de 0,00 menor a 0,05 y, por ende, también existe significancia (ver Tabla 19). Con estos resultados se valida en ambos casos la hipótesis alterna que sugiere que “existe una relación entre la Significación de la Tarea y Desempeño Laboral de los colaboradores

de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao”, validándola.

**Tabla 19: Análisis de Correlación Spearman (Significación de la Tarea y Desempeño Laboral)**

		<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Significación de la Tarea</b>	Correlación de Spearman	,928
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

A partir de los hallazgos de la presente investigación, se infiere que el grado de satisfacción promedio respecto a la Significación de la Tarea es de “Satisfecho”, lo cual significa que el trabajo es significativo en algunos aspectos más que en otros; su trascendencia es relativa a determinados valores personales o sociales (Palma, 2009). Por lo que es importante para las mypes identificar los valores asociados al trabajo y las atribuciones ausentes a fin de reevaluarlas y ajustarlas.

Este hallazgo se explica a partir de las conclusiones del estudio de Canchanya (2017) donde se concluye que la significación de la tarea está ligada a cómo el trabajador se siente con respecto a lo que realiza en su puesto laboral. En este sentido, si el colaborador percibe que sus funciones son valiosas y los hacen sentir realizados, mejor será el desempeño.

También se puede contrastar con el estudio de Boada (2019), el cual fue realizado en una mype de seguridad del Perú, donde se evidencia la alta correlación entre la significación y el desempeño laboral, lo cual demuestra que los aspectos que inciden en el desempeño del trabajador están estrechamente ligados a la labor diaria.

Finalmente, la correlación entre la significación de la tarea y el Desempeño Laboral se explica a partir de algunas teorías expuestas en el marco teórico.

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1968) permite relacionar diferentes factores del desempeño con factores de la satisfacción, lo cual indica que el nivel del esfuerzo que implica una tarea está relacionado positivamente con el desempeño. En tanto el colaborador perciba el valor que aporte mediante la realización de la tarea, mejor será su desempeño.

Esta afirmación se fundamenta en la postura de Del Toro, Salazar y Gómez (2011), quienes sostuvieron que la teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1968) relaciona factores de la satisfacción como la responsabilidad y compromiso con las tareas laborales, los cuales se asocian con efectos positivos en el Desempeño Laboral en el largo plazo.

Además, en relación con la teoría de la discrepancia propuesta por Locke (1969), la Significación de la Tarea hace referencia al sentimiento de realización que da como resultado ejecutar una tarea, luego del esfuerzo involucrado.

Asimismo, se relaciona con la teoría de la finalidad o de las metas planteadas por Locke (1976), ya que una de las funciones de las metas es movilizar la energía y el esfuerzo; por lo que trabajadores motivados y con el ímpetu y esfuerzo necesario conducirá a evidenciar un mejor Desempeño Laboral.

### 2.3.3. Contrastación de hipótesis específica 2

- H0a: no existe una relación entre las Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- Ha: existe una relación entre las Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.

Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, como se visualiza en la Tabla 20, se obtuvo una correlación positiva, puesto que el valor ( $r = ,871$ ) es mayor y más cercano a 1. Además, se obtuvo un valor de p de ,00 que es menor a 0,05 y, por lo tanto, sí existe significancia. Ello significa que a mayor satisfacción según las condiciones de trabajo mayor será el Desempeño Laboral. Esto se evidencia en las respuestas ofrecidas por los colaboradores que certificaron que tienen un grado de satisfacción de “Promedio” según las condiciones de trabajo.

**Tabla 20: Análisis de Correlación R de Pearson (Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral)**

		Desempeño Laboral
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	,871*
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

Nota (\*): La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Cabe mencionar que, el asterisco representa que la correlación es significativa en el nivel 0,01, lo que quiere decir que hay un 99 % de confianza de que la correlación sea verdadera y tenga 1% de probabilidad de error (Baptista et al., 2004). Igualmente, mediante el Método de Spearman, valor de p es de 0,00 menor a 0,05 y, por ende, también existe significancia (ver Tabla 21). Con estos resultados se valida en ambos casos la hipótesis alterna que sugiere que “existe una relación entre las Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao”, validándola.

**Tabla 21: Análisis de Correlación Spearman (Condiciones de trabajo y Desempeño laboral)**

		Desempeño Laboral
Condiciones de Trabajo	Correlación de Spearman	,868
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

A partir de los hallazgos de la presente investigación, se concluye que el grado de satisfacción promedio, respecto a las Condiciones de Trabajo es de “Promedio”, lo cual significa que existe evidencia que algunos elementos físicos, materiales o normativos proveen disposición al trabajo; mientras que en otros no tienen igual valoración (Palma, 2009).

Este resultado se ve reforzado con el hallazgo obtenido en la tesis de Canchanya (2017), en la cual se infiere que las condiciones de trabajo presente un nivel de satisfacción promedio, lo cual quiere decir que los trabajadores de Ransa San Agustín perciben que su centro de labores no les brinda completamente los elementos y recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales. Esta diferencia se debe principalmente a que la presente investigación estudia a las mypes, mientras que la investigación de Canchanya (2017) se trata de una gran empresa, en donde se ofrecen otras y mejores condiciones laborales tal y como lo afirma Guadarrama, Hualde y López (2016).

Así pues, tal y como lo afirmaron Arias y Jiménez (2013), mientras más favorables sean para el empleado las condiciones de trabajo, se encontrará con mayor disposición para colaborar y demostrar mejores niveles de Desempeño Laboral.

Las Condiciones de Trabajo es una dimensión que se relaciona con la teoría de la motivación-higiene planteada por Herzberg et al. (1968), ya que a través de la teoría se demuestra la presencia de ciertos factores ausentes que son fuente de insatisfacción, a los cuales se les denomina factores de higiene tales como las condiciones físicas y ambientales que rodean al colaborador. Estos no aumentan la satisfacción, pero su ausencia causa insatisfacción. De modo que, al tener ausencia de condiciones laborales óptimas, el colaborador evidenciará bajo desempeño.

Por otro lado, se relaciona con la teoría de la discrepancia propuesta por Locke (1969), quien propone que la satisfacción está relacionada con los aspectos de flexibilidad, horario, descanso y ambientes laborales, en tanto estos sean óptimos, mejor será el rendimiento del colaborador.

Además, también se relaciona con la teoría de los eventos situacionales presentada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992), en la cual se propone que existen características situacionales que evalúa el colaborador tales como las condiciones del trabajo, las cuales generan impacto en sus emociones condicionando su nivel de desempeño.

#### 2.3.4. Contratación de hipótesis específica 3

- H0a: no existe una relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos- – agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- Ha: existe una relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.

Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, como se visualiza en la Tabla 22, se obtuvo una correlación positiva, en tanto que el valor ( $r = .946$ ) es mayor y más cercano a 1. Adicionalmente, se obtuvo un valor de p de ,00 es que menor a 0,05 y, por lo tanto, sí existe significancia. Ello quiere decir que, a mayor satisfacción según el Reconocimiento Personal y/o Social, mayor será el Desempeño Laboral. Esto se evidencia en las respuestas ofrecidas por los colaboradores con un grado de satisfacción de ‘Promedio’ según el Reconocimiento Personal y/o Social.

**Tabla 22: Análisis de Correlación R de Pearson (Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral)**

	Desempeño Laboral	
<b>Reconocimiento Personal y/o Social</b>	Correlación de Pearson	,946*
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

Nota (\*): la correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Cabe mencionar que el asterisco representa que la correlación es significativa en el nivel 0,01, esto es, que hay un 99 % de confianza de que la correlación sea verdadera y tenga 1 % de probabilidad de error (Baptista et al., 2004). De manera similar, mediante el Método de Spearman, valor de p es de 0.00 menor a 0.05 y, por tanto, también existe significancia (ver Tabla 23). Con estos resultados se valida en ambos casos la hipótesis alterna que sugiere que “existe una relación entre el Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional de Callao”, validándola.

**Tabla 23: Análisis de Correlación R de Spearman (Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral)**

		<b>Desempeño Laboral</b>
<b>Reconocimiento Personal y/o Social</b>	Correlación de Spearman	,944
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

A partir de los hallazgos de la presente investigación, se concluye el grado de satisfacción respecto al Reconocimiento Personal y/o Social es “Promedio”, lo cual significa que existe un relativo reconocimiento y pueden existir situaciones que estén generando indisposición hacia el trabajo. De esa manera, conviene el esclarecimiento de las insatisfacciones y el planteamiento de mecanismos de ajuste mutuos (Palma, 2009).

Lo mencionado anteriormente coincide con los resultados obtenidos en el estudio desarrollado por Vera (2017), el cual señala que en las mypes no se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimientos y recompensas en el personal; asimismo, existe una similitud con lo hallado en el estudio de Canchanya (2017) sobre el operador logístico Ransa, debido al estado de insatisfacción del personal evaluado respecto de algunas situaciones que no les permiten situarse en el nivel de “Satisfecho”, lo que significa que los colaboradores perciben que no son reconocidos por su centro de labores respecto a los logros en el trabajo, al reconocimiento propio o por los resultados obtenidos.

Con respecto a las teorías que permiten analizar las relaciones entre la dimensión de reconocimiento y la variable de desempeño, destacan la teoría de la discrepancia mencionada por Locke (1969), en la cual se afirma que el reconocimiento es uno de los elementos o factores que determina la satisfacción de los colaboradores, lo cual, a su vez, influye en la forma de desempeñarse del trabajador para poder cumplir con sus expectativas planteadas. El desempeño logrado por el trabajador es a razón de ser reconocido por su esfuerzo o por el impacto de sus resultados, teoría planteada por Vroom (1964).

Asimismo, este resultado guarda relación con la teoría de la motivación planteada por Herzberg et al. (1968), quien destaca que el reconocimiento al ser un factor motivacional o intrínseco causa satisfacción en el colaborador y es el principal elemento para generar fuertes niveles motivacionales y como resultado un buen desempeño laboral.

Por último, según la teoría de la equidad propuesta por Klingner y Nabaldian (2002), los colaboradores actúan en función del trato que reciben, por lo tanto, cuanto mayor apreciación obtengan por el esfuerzo realizado, mayor eficacia tendrán sus resultados.

### 2.3.5. Contratación de hipótesis específica 4

- H0a: no existe una relación entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.
- Ha: existe una relación entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao.

Al aplicar el Método de Correlación de Pearson, como se visualiza en la Tabla 24, se obtuvo una correlación positiva, puesto que el valor ( $r = .762$ ) es mayor y más cercano a 1. Además, se obtuvo un valor de p de ,00 es que menor a 0,05 y, por lo tanto, sí existe significancia. Ello significa que, a mayor satisfacción según los Beneficios Económicos, mayor será el Desempeño Laboral. Esto se evidencia en las respuestas obtenidas de los colaboradores que tienen un grado de satisfacción de “Promedio” según los beneficios económicos.

**Tabla 24: Análisis de Correlación R de Pearson (Beneficios Económicos y Desempeño Laboral)**

		Desempeño Laboral
Beneficios Económicos	Correlación de Pearson	,762*
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

Nota (\*): La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Cabe mencionar que el asterisco representa que la correlación es significativa en el nivel 0.01, lo que permite inferir que hay un 99 % de confianza de que la correlación sea verdadera y tenga 1 % de probabilidad de error (Baptista et al., 2004). Igualmente, mediante el Método de Spearman, valor de p es de 0.00 menor a 0,05 y, por lo tanto, también existe significancia (ver Tabla 25). Con estos resultados se valida en ambos casos la hipótesis alterna que sugiere que “existe una relación entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos – agentes de carga marítimo internacional del Callao”, validándola.

**Tabla 25: Análisis de Correlación de Spearman (Beneficios Económicos y Desempeño Laboral)**

		Desempeño Laboral
Beneficios Económicos	Correlación de Spearman	,760
	Sig. (bilateral)	,000
	N	130

A partir de los hallazgos encontrados, se concluye que el grado de satisfacción respecto a los Beneficios Económicos es de nivel “Promedio”, lo cual refleja que existen sentimientos de



aceptación hacia la remuneración económica, aunque no es suficiente para poder cumplir con todas las expectativas de los colaboradores (Palma, 2009).

Además, este resultado refleja la situación que presentan las mypes a nivel global respecto a las prácticas de compensación, en las cuales no se retribuye a los empleados de acuerdo con sus contribuciones a la productividad de la empresa; los salarios están únicamente basados en escalas salariales institucionalizadas, negociación individual y entrevistas anuales de desempeño, según los estudios realizados por López, Tricas y Toledano en 2013.

Asimismo, muestra la realidad de mypes en el Perú, como lo señala el estudio de Revelo en el 2014, quien destacó la predominancia de la informalidad en el país que se manifiesta al considerar bajo un “periodo de prueba mínimo” al personal ingresante para validar que este se pueda adaptar al puesto. De esta manera, las mypes se evitan gastos por registro de contratos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo o registro en planilla, o por lo menos temporalmente.

Por último, al analizar la correlación que existe entre la dimensión de los Beneficios Económicos y el Desempeño Laboral, se destaca la teoría de la motivación por Herzberg (1968), quienes señalaron que los factores higiénicos o extrínsecos no aumentan la satisfacción, la cual es la causante directa del Desempeño Laboral y corrobora lo mencionado por Locke (1969) quien supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral.

Asimismo, con respecto a la teoría de las expectativas Vroom (1964), señala que el desempeño de los colaboradores está en función de la retribución económica que esperan recibir por el esfuerzo desplegado en la tarea, lo que se denomina la instrumentalidad. Por último, con respecto a la teoría de la discrepancia, Locke (1969), afirma que los beneficios económicos son parte de la dimensión de Satisfacción Laboral, por lo tanto, cuanto mayor sean los beneficios económicos que reciban los colaboradores, mayor será su desempeño laboral.

### *2.3.5. Predominancia según coeficiente de correlación de Pearson*

A continuación, se identifica y analiza la predominancia de correlación entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral a partir de los resultados hallados en la contrastación de las hipótesis. Ello permitió identificar cuál es la dimensión de la Satisfacción Laboral que tiene el nivel de correlación más bajo y más alto respecto al Desempeño Laboral. De esa manera, fue posible brindar recomendaciones para seguir potenciando la dimensión que guarda más predominancia con el Desempeño Laboral y, a su vez, prestar atención a aquella que guarda menor relación. De acuerdo con lo calculado, en función de los hallazgos, se puede concluir lo siguiente:

**Tabla 26: Análisis de predominancia de la correlación entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral**

Dimensión	Significación de la Tarea	Condiciones de Trabajo	Reconocimiento Personal y/o Social	Beneficios Económicos
Índice de Correlación R-Pearson	0.928	0.871	0.946	0.762

Teniendo en cuenta lo expuesto en líneas previas, se concluye que la dimensión que tuvo la más alta correlación con el Desempeño Laboral, de acuerdo con la Escala de Pearson, fue el Reconocimiento Social y/o Personal.

El hallazgo siguiente permite realizar una comparación con los estudios de Alarcón y Pachamango (2016) y Boada (2019), cuyos sujetos de estudio son mypes, debido a que las dimensiones que tuvieron una mayor relación con la Satisfacción Laboral fueron los factores intrínsecos. Lo cual demuestra que los factores que inciden en el desempeño del trabajador están estrechamente ligados al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos según las teorías de la Higiene Motivacional, Discrepancia y Expectativas.

Por otro lado, la dimensión que tuvo la más baja correlación con el Desempeño Laboral, de acuerdo con la escala de Pearson, fue la de los Beneficios Económico, el hallazgo permite realizar una comparación con los estudios de Alarcón y Pachamango (2016), quienes demostraron que los beneficios económicos no fueron predominantes en la Satisfacción Laboral. Asimismo, en cuanto al autor Revelo (2014), señaló que existe una limitación en las mypes para compensar a su personal. Esto permitiría inferir que los colaboradores antes de entrar a una empresa de régimen mype conocen a través de la evaluación de las características situacionales, propuesta por la teoría de los eventos situacionales, las limitaciones que tendrán en cuanto a sus beneficios económicos; por lo tanto, una mayor Satisfacción Laboral será a partir de una mejora en el Reconocimiento Personal y/o Social de los colaboradores.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

En el siguiente capítulo, se presentan las conclusiones a partir de los hallazgos y el análisis de los resultados. Además, se explican las limitaciones de la presente investigación. Finalmente, se realizan las recomendaciones a los casos de estudio y a la investigación.

### **1. Conclusiones**

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se formulan las siguientes conclusiones:

Respecto a la hipótesis general, que busca determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos del Callao - agente de carga marítimo internacional, 2019, se concluye que existe una relación positiva y lineal entre la satisfacción y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes; dicho resultado se evidencia a partir de los hallazgos de contrastación de hipótesis específicas.

Es decir, las dimensiones de la Satisfacción Laboral tales como Significación de la Tarea, Condiciones Laborales, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos presentan una relación positiva con el Desempeño Laboral de dichos colaboradores, en tanto que, si la Satisfacción Laboral aumenta debido a alguna de las dimensiones mencionadas, el Desempeño Laboral también mejora.

En cuanto al primer objetivo que buscó identificar las principales teorías de la Satisfacción Laboral y del Desempeño Laboral, por un lado, se deduce que las teorías de higiene motivacional, teoría de la discrepancia, teoría de eventos situacionales y planteamiento dinámica, son aquellas principales posturas que explican a la variable Satisfacción Laboral. Por otro lado, el Desempeño Laboral está justificado según la teoría de la equidad, teoría de las expectativas, teoría de la finalidad o de las metas.

A partir del análisis de las teorías mencionadas, se concluye que son Sonia Palma y Koopmans los autores que proponen instrumentos validados que permiten medir a las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, tomando como *input* la consolidación de las teorías antedichas.

Respecto al segundo objetivo de investigación, se concluye que el sector logístico no ha incrementado su competitividad, y esto se debe principalmente a la falta de mejora en la

infraestructura. Por esta razón, a nivel político y económico se están desarrollando planes, tales como el Plan Nacional de Infraestructura (PNI) y la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) para remediar dicha situación y promover la competitividad, y mejorar la economía.

Sin embargo, el avance tecnológico, el cual busca mejorar la eficiencia de los procesos y servicios, representa un reto para el sector. A su vez, tendría un impacto ecológico positivo, dado que se tomarían medidas preventivas en cuanto al transporte, empaques y envases de los productos contribuyendo así a la reducción de la contaminación en el país y fomentando el compromiso con la logística verde.

Respecto al tercer objetivo específico, que buscó determinar la relación que existe entre la Significación de la Tarea y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes, se deduce que existe una relación positiva, ya que los colaboradores necesitan estar motivados para esforzarse en sus tareas laborales y de esta manera, tener un mejor Desempeño Laboral. La Significación de la Tarea está relacionada con factores tales como la responsabilidad y el compromiso, los cuales, según Del Toro et al. (2011), se asocian con efectos positivos en el Desempeño Laboral.

En relación con el cuarto objetivo específico, el cual pretendió determinar la relación que existe entre las Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes, se concluye que existe una relación positiva, debido a que, mientras mejores sean las condiciones laborales, se tendrá mayor disposición para hacer efectiva las tareas asignadas; lo cual demuestra un mejor nivel de Desempeño Laboral. Asimismo, se deduce que este hallazgo está relacionado con la teoría de Herzberg, dado que, al tener presencia de factores de higiene asociados a óptimas condiciones laborales, se evidencian un mejor Desempeño Laboral.

Respecto al quinto objetivo específico sobre la relación que existe entre el Reconocimiento Personal y/o Social y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes, se infiere que, en concordancia con la teoría de la discrepancia, ser reconocidos por su esfuerzo o impacto de resultados, influye en la forma de desempeñarse en el trabajo. De modo que un colaborador que sienta que el lugar en donde la empresa, valoran su trabajo y lo reconoce, estará más motivado y comprometido.

Con respecto al sexto objetivo específico, el cual buscó determinar la relación que existe entre los Beneficios Económicos y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes, se concluye que existe una relación positiva, ya que, mientras más satisfechos se encuentran con los beneficios económicos que obtienen, mejor será el Desempeño Laboral. Sin embargo, estos

beneficios económicos se ven limitados debido a la realidad de las mypes en el Perú, dado que, en su mayoría, omiten gastos por el escaso financiamiento que poseen.

Asimismo, respecto al análisis de predominancia según las dimensiones que se relacionan con el Desempeño Laboral, se deduce que existe una mayor relación positiva entre la dimensión Reconocimiento Personal y/ o Social con el Desempeño Laboral de los trabajadores de las mypes. Por el contrario, la dimensión que tuvo una menor relación con respecto a las otras fue la de Beneficios Económicos.

Finalmente, se concluye que, si bien es cierto que existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes, las escalas utilizadas para medir las variables sostienen que hay presencia de sentimientos discordantes hacia el trabajo que afectan la actitud hacia el trabajo y el desempeño en la tarea y contexto. Así, tal y como lo señaló Palma (2007), conviene confrontar ideas y/o posiciones hacia el trabajo a fin de reorientar la disposición hacia la actividad laboral, y con ello, mejorar el desempeño de los colaboradores.

## **2. Limitaciones**

En primer lugar, el enfoque de la investigación cuantitativa no permitió obtener profundidad para conocer los sentimientos, sensaciones y actitudes de los colaboradores de las mypes, puesto que el instrumento es poco flexible y limitado a una escala de respuesta.

En segundo lugar, según Koopmans et al. (2013); LePine, Erez y Johnson (2000), se han identificado cerca de 80 cuestionarios para medir el Desempeño Laboral, y dado que muchos de estos se han fundamentado en juicios subjetivos que no precisamente han demostrado validez y confianza, el estudio de la mayoría de los instrumentos se vio limitada por cuestiones de confiabilidad y tiempo.

En tercer lugar, no se halló una postura científica u otras investigaciones que justifique el uso de los dos instrumentos para medir la correlación entre las variables de la investigación.

Finalmente, debido a la complejidad y el tiempo que demanda estudiar a una muestra representativa del sector, la investigación se realizó a cinco estudios de casos, por lo que los resultados no pueden ser generalizables al sector. A su vez, la disponibilidad y consentimiento de participación de otros sujetos de estudio también fue una limitante.

### 3. Recomendaciones

El reto para los operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, es lograr que sus trabajadores se encuentran altamente satisfechos laboralmente, lo cual podría lograrse mediante la medición y control a través de evaluaciones de Satisfacción Laboral anuales.

Como punto de partida, se recomienda a las mypes construir un BSC, una herramienta que les permitirá definir su estrategia y que responde a 4 frentes: financiera, clientes, procesos y personas. Asimismo, se recomienda que tomando como base el BSC, se formalice el proceso de evaluación de Desempeño. Ello con el fin de medir objetivos según la metodología SMART y desarrollar competencias definidas de acuerdo a la cultura de la empresa. Este resultado permitirá identificar el valor que aportan las personas a las organizaciones y tomar decisiones tales como ajuste en la descripción de puestos, planes de reconocimiento personal y estrategias de ajuste salarial que motiven al colaborador y los mantenga satisfechos.

En cuanto a la significación de la tarea, se busca mejorar la disposición hacia el trabajo en función de las labores que el colaborador espera realizar. Para ello, es importante que las mypes cuenten con una descripción de puestos formal en sus áreas ventas, comercial, operaciones y administración que responda a las características técnicas y competencias claves requeridas para la realización de dichas responsabilidades. El beneficio es que da claridad al colaborador para realizar sus funciones y permite identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje.

Asimismo, con el fin de desarrollar el talento, se recomienda incrementar un programa de formación, en el cual exista un levantamiento de necesidades, un diseño en el plan de trabajo y finalmente la ejecución y medición, estas formaciones deberán estar ligadas a aspectos técnicos y de competencias tales como orientación al cliente pues son las principales fuentes de ingresos.

En cuanto a las condiciones laborales, se recomienda mejorar los canales de comunicación haciéndolos cada vez más transversales y cooperativos. Un punto importante a considerar dentro de esta dimensión es el tipo de relación entre pares y líderes. En este sentido, se recomienda evaluar los estilos de liderazgo para fortalecer habilidades gerenciales tales como la comunicación, planificación, empatía y trabajo en equipo.

En cuanto al reconocimiento personal y /o social, las mypes no cuentan con suficientes recursos para poder mejorar la compensación de manera económica e individualizada de los colaboradores. Es por tal razón que el reconocimiento es una compensación más emocional que económica, en este sentido, se recomienda establecer un plan de reconocimiento a los colaboradores a través de diplomas, correos corporativos, menciones, celebrar colectivamente a los trabajadores que destaquen en cuanto al alcance de sus objetivos, asimismo, dada la

importancia de la relación entre el líder y su subordinado, los jefes deberían conversar continuamente con los empleados, agradecerle por su buen trabajo y los logros del mes.

En cuanto a los beneficios económicos, se debe tener un mayor enfoque en las áreas estratégicas de la organización, como es el área de ventas. Dado el limitado acceso al capital que presentan las mypes, se recomienda compensar a los ejecutivos de ventas en base a la equidad interna, la cual debería estar enfocada en los resultados y las competencias de los mismos. Por un lado, se propone establecer un sistema de bonificación en base a los resultados de la evaluación de desempeño por ejemplo de acuerdo al aumento en la cartera de clientes. Por otro lado, también es importante recompensar el indicador de satisfacción del cliente, puesto que es un resultado que define la calidad del servicio, generando fidelización de los clientes.

Respecto a la metodología aplicada en la investigación, se recomienda complementar con un estudio cualitativo, para que, a partir de entrevistas, focus group, testimonios y observaciones se tenga profundidad en la información y se puedan identificar las causas de los hallazgos de los instrumentos aplicados. Se recomienda que se usen ambos instrumentos en próximas investigaciones para corroborar la validez de estos y la confiabilidad de los hallazgos de correlación entre ambas variables. Finalmente, es necesario ampliar la muestra estudiada de modo que esta sea representativa para el sector y los hallazgos puedan ser generalizados.

## REFERENCIAS

- Alarcón, M., & Pachamango, H. (2016). *Factores de Satisfacción Laboral y desempeño de los trabajadores del sector metalmecánica en Trujillo*. Obtenido de Universidad Privada del Norte:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11864/Pachamango%20Martinez%20Hilda%20Maria-Alarc%c3%b3n%20Clavo%2c%20Marita%20Roxana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias, W., & Jiménez, N. (2013). Síndrome de burnout en docentes de educación básica regular de Arequipa. *Educación*, 22(42), 53-76.
- Arias, W., & Justo, O. (2013). Satisfacción laboral en trabajadores de dos tiendas por departamento: un estudio comparativo. *Ciencia y Trabajo*, 15(47), 41-46.
- Arias, W., Riveros, P., & Salas, X. (2012). Espiritualidad en el ambiente laboral, estrés crónico en mypes de Arequipa (burnout) y estilos de afrontamiento en trabajadores de una empresa de servicios educativos. *Ciencia & Trabajo*, 14(44), 195-200.
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM]. (2017). *Agente de carga internacional y al transporte terrestre*. Perú: APAM.
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos [APAM]. (2018). *Competitividad logística: en busca de nuevas alternativas*. Obtenido de <https://www.apam-peru.com/web/competitividad-logistica-en-busca-de-nuevas-alternativas/>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Psicología*, 3(5), 45-76.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas en el Perú (MYPES). *Estrategia*, 22, 70-80.
- Ayala, E. (2019). *Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad de Ate – Agencia de Huaycán y su impacto interno*. Obtenido de Universidad Peruana Unión:  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2512/Estefany\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=2](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2512/Estefany_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=2)
- Bakotić, D. (2012). Job satisfaction of knowledge workers in Croatian companies. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 53-60.
- Banco Mundial. (2018). *Análisis de Costos Marítimos y Portuarios*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)



- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.
- Basadur, M., Carpio, G., Medina, H., Menéndez, R., & Pinedo, H. (2019). *Planeamiento Estratégico para la Región de Lima Provincias*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13844/BASADUR\\_CARPIO\\_PLANEAMIENTO\\_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13844/BASADUR_CARPIO_PLANEAMIENTO_LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bejarano, A., & Ventura, K. (2017). *Las principales estrategias comerciales como factor de incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC en la región Callao*. Obtenido de Universidad San Martín de Porres: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3123>
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos en una pyme de servicios de seguridad peruana en 2018*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8684/1/2019\\_Boada-Llerena.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8684/1/2019_Boada-Llerena.pdf)
- Borda, M., Tuesta, R., & Navarro, E. (2009). *Métodos cuantitativos - herramientas para la investigación*. Colombia: Universidad del Norte.
- Bowling, N. (2014). Job satisfaction, motivation and performance. *An introduction to contemporary work psychology*, 321-341.
- Bravo, J. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post - fusión de una empresa industrial de Lima*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6580/BRAVO\\_CHA\\_UCA\\_JOANA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6580/BRAVO_CHA_UCA_JOANA_CLIMA_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brayfield, A., & Crockett, W. (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulrich, E. (1975). Job satisfaction. Bern: Huber
- Campos, S., & Márquez, K. (2017). *Factores que influyeron en el cierre de agencias de carga internacional que operan en la aduana marítimo del Callao entre los años 2010-2016*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623343/Campos\\_rs.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623343/Campos_rs.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Canchanya, E. (2017). *Nivel de satisfacción laboral en el personal operativo de la empresa estrategias corporativas de servicios S.A.C. de Ransa San Agustín - Callao*. Obtenido de Universidad Inca Garcilaso de la Vega: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1372/TRAB.SUFIC.PROF.%20CANCHANYA%20POMA%2C%20EDSON%20GIANCARLO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) A Theory of Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 3570.
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Colombia: Ecoe Ediciones-Editorial Universidad del Norte.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Castro, R. (2015). *Logística y transporte internacional para carga especial*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2014). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo Puno-Perú. *Comuni@cción*, 5(1), 1-9.
- Chavaro, A. (2014). *Formulación de un plan de incentivos para la fuerzas de ventas de la organización Molinos Roa y Florhuila S,A de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de Universidad Libre: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10531/PLAN%20DE%20INCENTIVOS%20PARA%20LA%20FUERZA%20DE%20VENTAS%20DE%20LA%20ORGANIZACION%20MOLINOS%20ROA%20Y%20FLORHUILA%20DE%20LA%20CIUD.pdf?sequence=1>
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2011). Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y Productividad de los Trabajadores de las Ferias Libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chocano, M., Chura, R., Cordova, J., Oyola, L., & Nieto, R. (2019). *Plan de negocio para la implementación de un Operador Logístico 2PL en la ruta Yurimaguas, Tarapoto, Jaen y Paíta*. Obtenido de Esan Graduate School of Business: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1649/2019\\_MASCM\\_16-2\\_03\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1649/2019_MASCM_16-2_03_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo* Décima Primera Edición. P-11. Editorial Mc Graw Hill
- Dawis, R. (1994). *The theory of work adjustment as convergent theory. Convergence in career development theories*. Palo Alto.
- Del Toro, J., Salazar, M., & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
- Deloitte. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/HCTrends2019-esp.pdf>
- Doerr, J. (2017). *Mide lo que importa*. Madrid: Conecta
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3<sup>o</sup> ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

- Dorta P. (2013). *Transporte y Logística Internacional*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- El Peruano. (2008). *Decreto legislativo N°1086. Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ds008-2008.pdf>
- EY. (2019). *¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la irrupción. Ciudad de México*. Obtenido de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf)
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del Rendimiento Laboral*. Buenos Aires: Teseco.
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26.
- Gallup. (2019). *State of the American Workplace* .
- Garcés, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.
- García, D., Marín, S., & Martínez, F. (2017). La contabilidad de costos y rentabilidad en la PYME. *Contaduría y Administración*, (218), 39-50.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Edit. Brujas.
- Guadarrama, R., Hualde, A., & López, S. (2016). *La precariedad laboral en México: Dimensiones, dinámicas y significados* . México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato*. Obtenido de Universidad técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1968). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Panorama demográfico 2019*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf)
- Instituto peruano de economía [IPE]. (2019). *Clase media crece en Perú*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>
- Ipsos. (2019). *La Lima que no vemos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/la-lima-que-no-vemos>

- Johnson, R., Tolentino, A., Rodopman, O., & Cho, E. (2010). We (sometimes) know not how we feel: Predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology*, 63(1), 197-219.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kessler, L. (2014). The effect of job satisfaction on IT employees turnover intention in Israel. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 1028-1038.
- Klingner, E. y Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público*. México, ELIAC
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, H., & van der Beek, A. (2013). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*.
- Koopmans, L.; Bernaards, C. M.; Hildebrandt, V. H.; de Vet, H. & van der Beek, A. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Lazo, M. (2007). Microempresa y contabilidad: ¿Hacia dónde vamos? . *Illustro*, 1, 40-49.
- López, L., Tricas, J., & Toledano, R. (2013). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Obtenido de: Dialnet-PracticasDeGestionHumanaEnPequeñasEmpresas-4238988.pdf
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? . *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.
- Los Santos, I. (2006). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. Madrid: ESIC.
- Martí, M., Puertas, R., & García, L. (2014). Relevance of trade facilitation in Emerging Countries Export. *The Journal of International Trade and Economic Development*, 23(2), 202-222.
- MERCER. (2019). *Tendencias Globales de Talento 2019*. Ciudad de México. Obtenido de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Guía Transporte y Logística Internacional*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/47F05AB4027FF4A3052582D3005A8C33/\\$FILE/Guia\\_08\\_Transporte\\_log%C3%ADstica\\_internacional.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/47F05AB4027FF4A3052582D3005A8C33/$FILE/Guia_08_Transporte_log%C3%ADstica_internacional.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX2025*. Obtenido de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Home*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Zonas Economicas/FichasZedP\\_aita.docx](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Zonas Economicas/FichasZedP_aita.docx)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan nacional de infraestructura para la competitividad*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/planes/PNIC\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf)
- Ministerio de la Producción. (2018). *MYPES: por qué son importantes las MYPES*. Obtenido de <https://www.pqs.pe/economia/MYPES-importancia-economia-peru>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Análisis de los costos marítimos y portuarios*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Análisis de los costos marítimos y portuarios*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2009). *MTC establece nuevos requisitos para regular el procedimiento de autorización de Agente de Carga Internacional*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/45834-mtc-establece-nuevos-requisitos-para-regular-el-procedimiento-de-autorizacion-de-agente-de-carga-internacional>
- Motowidlo, S. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, 12, 39-53.
- Muñoz, M. (2012). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: [http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1\\_estudios-decaso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf](http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-decaso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf)
- Murphy, K.R. (1989) Dimensions of Job Performance. In: Dillon, R.F. and Pelligrino, J.W., Eds., *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, Praeger, New York
- Navarrete, S., Poma, J., & Tapia, E. (2019). *Factores críticos de éxito para el desarrollo de un operador logístico que brindará servicios a los clientes usuarios del Puerto de Chancay*. Obtenido de Universidad ESAN: [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1647/2019\\_MASCM\\_16-2\\_07\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1647/2019_MASCM_16-2_07_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Navarro, R. (2008). *Psicología*. México: Nueva Imagen.
- OCDE. (2019). *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019*. París: Universidad de Celaya.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual*. Lima.

- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Obtenido de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DE-INVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DE-INVESTIGACIO%C3%ACN-EN-GESTIO%C3%ACN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Ponce, F., & Zevallos, E. (2016). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(2), 46-68.
- PRODUCE. (2018). *Informe de coyuntura: Agosto 2018 MIPYMES en el Perú*. Cámara de comercio e industria de Arequipa.
- Quarstein, V. A. McAfee, R.B. & Glassman, M. (1992). "The situational occurrences theory of job satisfaction". *Human Relations*, Vol. 45.
- Restrepo, L., Estrada, S., & Roncancio, C. (2007). Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. *Scientia et Technica*, (37), 345-350.
- Revelo, A. (2014). Proceso de compensaciones y administración de personas en las MYPE comerciales de Lima. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 5(1), 50.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D.F: Pearson Educación.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54).
- Sackett, P. (2002). The structure of counterproductive work behaviours: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill Education.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Swaminathan, S., & Jawahar, P. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7, 71-80.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A.
- The World Bank. (2014). *Promoting Opportunity, Growth, and Prosperity*. Obtenido de [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/AR14\\_OperationalHighlights.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/AR14_OperationalHighlights.pdf)
- The World Bank. (2018). *Connecting to Compete 2018, Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and its Indicators*.

- Valencia J. (2018). Los errores más frecuentes de los agentes de carga en la importación. Diario del Exportador. Recuperado de: <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/loserrores-mas-frecuentes-de-las.html>
- Valdivia, R. (2017). *Factores que contribuyen a la ineficacia del trabajo penitenciario como tratamiento en el establecimiento penal de cambio puente 2013 - 2014* . Obtenido de Universidad José Carlos Mariátegui: [http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/185/Roberto\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/ujcm/185/Roberto_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- World Economic Forum [WEF]. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitivenessreport-2018/country-economy-profiles/#economy=PER>



## ANEXO A: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla A1: Instrumento de medición de la variable Satisfacción Laboral**

Instrumento	Autor	Definición
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967)	Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra abreviada de 20; en ambas ediciones se incluyen ítems en los que se interroga acerca de 20 facetas de la Satisfacción Laboral, aunque las puntuaciones de estas se calculan solo para el formato largo. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario).
Job Descriptive Index (JDI)	Smith, Kendall, & Hulin (1969)	Este cuestionario posee 90 ítems y considera la evaluación de la Satisfacción Laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral: (a) trabajo, (b) pago, (c) promociones, (d) supervisión, y (e) compañeros de trabajo. La evaluación de estas es importante ya que actúan como posibles predictores de una rotación de personal o despidos.
Cuestionario Font Roja	Aranaz & Mira (1988)	Este cuestionario posee 27 ítems valorados cada uno mediante una Escala de Likert de uno a cinco y considera la evaluación de la satisfacción laboral mediante ocho dimensiones: (a) exceso o presión de trabajo, (b) promoción profesional, (c) satisfacción con el puesto de trabajo, (d) monotonía laboral, (e) relaciones interprofesionales, (f) competencia profesional, (g) tensión relacionada con el trabajo, y (h) relaciones interpersonales con los compañeros.
Job in General Scale (JIG)	Ironson (1989)	Este cuestionario tiene como objetivo proporcionar una evaluación general de la percepción que tienen los empleados de sus puestos de trabajo. Tiene un diseño similar al JDI, pero en una versión acortada, ya que solo posee 18 ítems, los cuales son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en genera.



**Tabla A1: Instrumento de medición de la variable Satisfacción Laboral (continuación)**

Instrumento	Autor	Definición
Cuestionario S20/23 Melia & Peiró	Melia & Peiró (1989)	El cuestionario S20/23 (Melia & Peiró, 1989) de 23 ítems ha sido diseñado para poder obtener una evaluación de la Satisfacción Laboral. Su predecesora es la versión S4/82 de 82 ítems elaborada por los mismos autores, con la diferencia de que la S20/23 logra mayores niveles de fiabilidad, además de ser menos extensa. El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con: (a) la supervisión, (b) el ambiente físico de trabajo, (c) las prestaciones recibidas, (d) la satisfacción intrínseca del trabajo, y (e) la participación.
Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang	Chiang (2008)	Este cuestionario está basado en el realizado por Melia & Peiró. Es usado para medir la Satisfacción Laboral en grupos de trabajos de instituciones públicas, con un total de 39 ítems. El cuestionario explica la Satisfacción Laboral con seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo, (c) con la forma en que se realiza el trabajo, (d) con las oportunidades de desarrollo, (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración.

## ANEXO B: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

**Tabla B1: Escala de medición de Desempeño Laboral**

Escala de medición de Desempeño Laboral	
Desempeño Laboral a nivel general	Descripción
Wnight y Bonett	Escala de 4 ítems
Schmitt, Cortina, Ingerick y Wiechmann	Escala de 6 ítems
Desempeño Laboral en ocupaciones específicas	Descripción
Cuestionario de AlHomayan	Evalúa el Desempeño Laboral del personal de enfermería a partir de 41 ítems, divididos en dos dimensiones.
Escala de Laschober de Tomes y Sauer	Mide el rendimiento en la tarea de psicólogos a partir de una escala de 20 ítems.
Escala de Oyowode y Popoola	Evalúa la puntualidad, regularidad para trabajar, habilidades para el uso de tecnología.
Desempeño Laboral según el contexto	Descripción
Escala de Podsakoff	Utiliza distintas subdimensiones tales como altruismo, escrupulosidad, espíritu deportivo, cortesía y virtud cívica.
Escala de Van Scotter y Motowidlo	Se concentraron en facilitación interpersonal y dedicación laboral.
Desempeño Laboral según la Tarea	Descripción
Escala de Williams y Anderson	Mide comportamientos tales como completar adecuadamente las tareas asignadas, cumplir con las responsabilidades prescritas y desarrollar tareas que son esperables para los empleados.
Desempeño Laboral según comportamientos contraproducentes	Descripción
Escala de Bennett y Robinson	Se enfocan en medir los comportamientos desviados hacia la organización y los dirigidos hacia otros miembros de ella.
Escala de Zhou	Zhou y colaboradores pusieron la mirada en el sabotaje, desvíos en la producción, robo y abuso.
Escala de Omar	Desarrollaron una escala trifactorial para medir este tipo de comportamientos con buenas propiedades psicométricas: comportamientos contraproducentes interpersonales, organizacionales y antiproductivos.

## **ANEXO C: CUESTIONARIO**

Cuestionario que mide la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral.

### Datos generales:

- Sexo: M / F
- Edad:
- Empresa en la que labora:
- Tiempo trabajando en la empresa:
- Área de trabajo:

### Instrucciones:

Estimados encuestados la presente encuesta tiene como finalidad determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019. Debe tomar en cuenta que esta encuesta es completamente confidencial, por lo que se le pide que conteste cada una de las preguntas de acuerdo a su criterio y experiencia laboral.

### **Cuestionario: Escala de medición de Satisfacción Laboral**

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones. Por favor, considere la siguiente escala:

TOTAL ACUERDO (TA)

DE ACUERDO (A)

INDECISO (I)

EN DESACUERDO (D)

TOTAL DESACUERDO (TD)

**Tabla C1: Escala de medición de Satisfacción Laboral**

	Enunciados	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación con la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.					
5	Me siento mal con lo que gano.					
6	Siento que recibo parte de la institución maltrato.					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
11	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complacen los resultados de mi trabajo.					

**Tabla C1: Escala de medición de Satisfacción Laboral (continuación)**

	Enunciados	TA	A	I	D	TD
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20	En el ambiente físico en el que laboro, me siento incómodo.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.					
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
26	Me gusta la actividad que realizo.					
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					

### **Cuestionario: Escala de medición de Desempeño Laboral**

A continuación, se presenta una serie de enunciados que buscan medir el Desempeño Laboral a partir de dimensiones: desempeño en la tarea, en el contexto y comportamientos contraproducentes. Agradeceremos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considere expresa mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son opiniones. Por favor, considere la siguiente escala:

NUNCA (1)

CASI NUNCA (2)

ALGUNAS VECES (3)

CASI SIEMPRE (4)

SIEMPRE (5)

**Tabla C2: Escala de medición de Desempeño Laboral**

	<b>Enunciados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Desempeño en la tarea</b>					
1	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.					
2	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas.					
3	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.					
4	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.					
5	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.					
6	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.					
7	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.					

**Tabla C2: Escala de medición de Desempeño Laboral (continuación)**

	<b>Enunciados</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Desempeño en el contexto</b>					
8	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.					
9	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas.					
10	Participé activamente de las reuniones laborales.					
11	Mi planificación laboral fue óptima.					
	<b>Comportamientos contraproducentes</b>					
12	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.					
13	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.					
14	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.					
15	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.					
16	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa.					

## ANEXO D: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla D1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo general	Objetivo específico	Variables	Sub variables	Método											
La Satisfacción Laboral del trabajador influye en su desempeño en la organización. Sin embargo, en las mypes a esta relación no se le brinda la mayor importancia debido a que se prioriza el lado económico prescindiendo de lo humano. Asimismo, el desempeño del sector logístico en el Perú no ha mejorado, lo que causa el interés de enfocar el análisis de la relación entre la satisfacción y el Desempeño Laboral en las MYPES del sector logístico en el país.	Determinar la relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos del Callao - agente de carga marítimo internacional, 2019.	Identificar las principales teorías de la Satisfacción Laboral y del Desempeño Laboral.	1. Satisfacción Laboral	1. Teoría Higiene Motivacional	Revisión de la literatura											
				2. Teoría de la discrepancia												
				3. Teoría de eventos situacionales												
				4. Planteamiento dinámico												
			2. Desempeño Laboral	1. Teoría de la equidad												
				2. Teoría de las expectativas												
		Describir y analizar la situación actual de los operadores logísticos y de las MYPES del Perú.	Análisis PESTEL del sector logístico	Situación de los factores de la Satisfacción en las MYPES	1. Político	Análisis documentales, revisión de la literatura										
					2. Económico											
					3. Sociodemográfico											
					4. Tecnológico											
					5. Ecológico											
					6. Legal											
MYPES operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional	1. Empresa A	2. Empresa B	3. Empresa C	4. Empresa D	Análisis documentales											
						5. Empresa E										
							1. Trabajo justo	2. Valor de la tarea	3. Sentimiento de ser útil	4. Grado de complacencia de resultados	5. Desarrollo personal	6. Gusto por el trabajo	7. Nivel de dicha propia al realizar el trabajo	8. Gusto por las actividades	Tipo: No experimental	
																Satisfacción Laboral
Enfoque: Cuantitativo																



**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

Problema	Objetivo general	Objetivo específico	Variables	Sub variables	Método
		Determinar la relación que existe entre las condiciones de trabajo y Desempeño Laboral de los operadores de las mypes operadores logísticos del Callao-agente de carga marítimo internacional.	Satisfacción Laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución física</li> <li>2. Nivel de confort del ambiente</li> <li>3. Gusto por el horario</li> <li>4. Sensación de beneficio a partir de buenas relaciones con los jefes</li> <li>5. Nivel de comodidad en el trabajo</li> <li>6. Grado de incomodidad respecto al horario</li> <li>7. Comodidad en la ubicación física</li> <li>8. Existencia de comodidad para el buen desempeño</li> <li>9. Valorización del esfuerzo por parte de superiores</li> </ol>	Diseño de la investigación: Descriptivo correlacional
			Desempeño Laboral		Población y muestra: 130 trabajadores
		Determinar la relación que existe entre el reconocimiento personal y/o social y Desempeño Laboral de los operadores de las MYPES operadores logísticos del Callao - agente de carga marítimo internacional.	Satisfacción Laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentimiento de maltrato por parte de la empresa</li> <li>2. Nivel de distancia en las relaciones interpersonales</li> <li>3. Grado de importancia de las tareas</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>Reconocimiento del esfuerzo por horas extras</li> </ol>	Cuestionarios :
			Desempeño Laboral		Satisfacción Laboral: Escala de Satisfacción SP
		Determinar la relación que existe entre los beneficios económicos y Desempeño Laboral de los operadores de las MYPES operadores logísticos del Callao - agente de carga marítimo internacional.	Satisfacción Laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de sueldo respecto a la labor</li> <li>2. Sentimiento respecto a la remuneración</li> <li>3. Grado de complacencia respecto a la remuneración</li> <li>4. Sentimiento de explotación</li> <li>5. Expectativas económicas</li> </ol>	Desempeño Laboral: Cuestionario de Koopmans
			Desempeño Laboral		

