

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PARA MANTENER EL TALENTO HUMANO EN LA
EMPRESA MOLINO ANDINO S.A. DE LA CIUDAD
DE LA PAZ

POSTULANTES: NOELIA LORENA RUBÍN DE CELIS CASTILLO
XIMENA MILENKA APAZA QUISPE

DOCENTE TUTOR: PH.D. ABRAHAM HERRERA CARDENAS

La Paz – Bolivia

2022

Dedicatoria de Noelia Rubín de Celis Castillo

Esta tesis está dedicada a:

A mis padres Fernando y Frida quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios y la Virgen están conmigo siempre.

A mis hermanos Daniel y Alejandro por su cariño y apoyo incondicional.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mi esposo Daniel, por apoyarme cuando más lo necesito, por extender su mano en momentos difíciles, por el amor brindado cada día y por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento que hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan.

Dedicatoria de Ximena Apaza Quispe

Esta tesis está dedicada a Dios y a mis padres por el deseo de superación y amor que me brindan día a día, que me guiaron la vida por el sendero de la verdad a fin de poder honrar a mí misma y a mi familia con los conocimientos adquiridos en nuestra Universidad Mayor de San Andrés, también dedicar a mi carrera y docentes por las enseñanzas brindadas para un mañana mejor.

Agradecimientos Noelia Rubín de Celis Castillo

Mis más sinceros agradecimientos:

A Dios y la Virgen por ser mis guías y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres, mis hermanos y mi esposo por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A la Universidad Mayor de San Andrés a la cual debo mi formación profesional.

Al PH. D. Abraham Herrera, por su ayuda y asesoramiento durante el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad.

Agradecimientos Ximena Apaza Quispe

El agradecimiento de esta tesis va dirigido primeramente a Dios ya que sin su bendición todo hubiera sido un total fracaso, también para nuestro tutor Abraham Herrera que gracias a su motivación, conocimiento y ayuda pudimos concluir con éxito.

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias de retención de talento humano, basada en las determinantes de satisfacción laboral desde el punto de vista individual u organizacional y de esta manera mejorar la productividad del personal de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.

Metodológicamente, es una investigación de tipo descriptiva y propositiva. Los instrumentos de medición utilizado es la encuesta, Cuya población de estudio está integrada por 274 trabajadores de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz. La muestra representativa 55 trabajadores de los cuales el 38% corresponde a mujeres y el 62% a varones.

En el cuarto capítulo; se exponen los resultados y validación de la investigación. Los datos de la encuesta realizada al personal de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz. Una vez analizada la información de la encuesta realizada y con la información extractada de la misma, podemos determinar que existe insatisfacción laboral en el personal de la empresa Molino Andino S.A.

Por lo cual planteamos estrategias para el Departamento del talento humano que permita mejorar el nivel de satisfacción laboral.

En el quinto capítulo; se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la elaboración de la presente investigación.

Se recomienda la implementación de las estrategias de satisfacción laboral que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Molino Andino S.A., reduciendo el número de trabajadores que están insatisfechos para que pueda sentirse identificados con la empresa, de esta manera se podrá mantener el talento humano.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
ASPECTO GENERALES	4
1.1 Justificación	4
1.1.1 Justificación y aportes.....	4
1.1.2 Justificación teórica.....	5
1.1.3 Justificación Práctica	6
1.2 Situación problemática.....	8
1.3 Problema científico	9
1.4 Hipótesis	9
1.5 Variables	10
1.5.1 Variable Independiente	10
1.5.2 Variable Dependiente	10
1.5.3 Operacionalización de variables	10
1.6 Objeto de estudio.....	13
1.7 Alance o campo de acción de la investigación.....	14
1.7.1 Ámbito temático	14
1.7.2 Ámbito espacial.....	14
1.7.3 Ámbito temporal.....	14
1.8 Objetivo de la investigación	14
1.8.1 Objetivo general.....	14
1.8.2 Objetivo específico	14
CAPITULO II	16

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS.....	16
2.1 Referencias conceptuales.....	16
2.1.1 Satisfacción Laboral.....	16
2.1.1.1 Importancia de la Satisfacción Laboral	18
2.1.1.2 Factores que determinan la satisfacción en el trabajo	18
2.1.1.3 Causas de la satisfacción laboral.....	19
2.1.1.4 Consecuencias de la satisfacción laboral	20
2.1.2 Efectos de la satisfacción laboral.....	21
2.1.2.1 Satisfacción y productividad.....	21
2.1.2.2 Satisfacción y ausentismo.....	21
2.1.2.3 Satisfacción y rotación	22
2.1.3 Insatisfacción laboral	22
2.1.3.1 Causas principales de la insatisfacción laboral.....	25
2.1.3.2 Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	27
2.1.4 Teorías que sustentan la satisfacción laboral	27
2.1.4.1 Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)	27
2.1.4.2 Teoría de McClelland (McClelland, 1989).....	28
2.1.4.3 Teoría de la discrepancia.....	29
2.1.4.4 Teoría ERC de Alderfer.....	30
2.1.4.5 Teoría de fijación de metas de Locke (Locke, 1969)	32
2.1.4.6 Teoría de la equidad de Stancey Adams.	33
2.1.4.7 Teoría de la expectativa de Vroom.	34
2.1.4.8 Teoría de los eventos situacionales.....	35

2.1.4.9 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	36
2.1.4.10 Teoría de aproximación dinámica	37
2.1.5 Determinantes de la satisfacción laboral.....	39
2.1.5.1 Determinantes internos	39
2.1.5.2 Determinantes externos	43
2.1.6 Otras determinantes de la satisfacción laboral	44
2.1.6.1 Condiciones de satisfacción laboral según Palma	44
2.1.6.2 Condiciones físicas y/o materiales.....	45
2.1.6.3 Beneficios laborales y/o remunerativos.....	45
2.1.6.4 Políticas administrativas.....	46
2.1.6.5 Relaciones interpersonales.....	46
2.1.6.6 Realización personal.....	46
2.1.6.7 Desempeño de tareas.....	47
2.1.6.8 Relación con la Autoridad	47
2.1.7 Factores de la insatisfacción laboral	47
2.2 Empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.....	48
2.2.1 Estructura Organizacional de la empresa “Molino Andino” S.A.	49
2.2.2 Misión.....	50
2.2.3 Visión	50
2.2.4 Actividad principal	50
2.2.5 Objetivos de la empresa	51
2.2.6 Principios	52
2.2.7 Valores.....	53
2.2.8 Objetivos de la empresa	54

2.3 Estudios previos del objeto de estudio.....	55
2.4 Diagnóstico del problema.....	55
CAPITULO III.....	57
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1 Tipo de intervención.....	57
3.2 Universo o población de estudio	57
3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra	58
3.4 Selección de métodos y técnicas.....	59
3.4.1 Métodos	59
3.4.2 Técnicas.....	60
3.4.2.1 La encuesta	60
3.4.2.2 La revisión bibliográfica.....	60
3.5 Instrumentos de relevamiento de Información	61
CAPITULO IV	62
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
4.1 Encuesta	62
4.2 Estrategias de satisfacción laboral que permita retener satisfactoriamente el talento humano	74
4.2.1 Involucrar al empleado.....	75
4.2.2 Nivel de confianza.....	75
4.2.3 Sistema de evaluación.....	76
4.2.4 Recibir sugerencias de los trabajadores	77
4.2.4 Otras estrategias a considerar	77
4.2.4.1 Satisfacción en el puesto de trabajo	77

4.2.4.2 Oportunidad de progreso	78
CAPITULO V	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones	79
5.1.1. Conclusión en relación al objetivo general.....	79
5.1.2. Conclusión por objetivos específicos 1	79
5.1.3. Conclusión por objetivos específicos 2	82
5.1.4. Conclusión por objetivos específicos 3	83
5.1.5. Conclusión por objetivos específicos 4	84
5.2 Recomendaciones	85
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	91
Anexo N° 1	91
ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL	91
Anexo N° 2.....	94
BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA	94
Anexo N° 3.....	95
SCORE CARD	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables.....	10
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo ...	24
Gráfico N° 2 primera pregunta de la encuesta	63
Gráfico N° 3, segunda pregunta de la encuesta	63
Gráfico N° 4, tercer pregunta de la encuesta	64
Gráfico N° 5, cuarta pregunta de la encuesta	65
Gráfico N° 6, quinta pregunta de la encuesta	66
Gráfico N° 7, sexta pregunta de la encuesta.....	67
Gráfico N° 8, séptima pregunta de la encuesta.....	68
Gráfico N° 9, octava pregunta de la encuesta.....	69
Gráfico N° 10, novena pregunta de la encuesta	70
Gráfico N° 11, decima pregunta de la encuesta.....	71
Gráfico N° 12, undécimo pregunta de la encuesta	72
Gráfico N° 13, duodécima pregunta de la encuesta	73
Gráfico N° 14, decimo tercer pregunta de la encuesta	74

INTRODUCCIÓN

Una de las grandes aspiraciones en la vida de las personas es alcanzar la satisfacción laboral, todo el mundo sueña con trabajar en algo que le agrade, motive y apasione. El trabajo forma parte directa de la vida del ser humano, por considerarse una actividad en la que se invierte mayor tiempo, a cambio de satisfacción laboral.

Vale decir, la satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solo en términos del bienestar que desea la persona, sino también en términos de productividad y calidad.

En la actualidad el Talento Humano es uno de los pilares de la organización que le permite alcanzar el éxito, el poder medir su nivel de satisfacción desde la perspectiva de cada uno de los factores involucrados en su trabajo, se hace de vital importancia a efecto de detectar inconformidades o problemas que interfieran en su actitud y por ende en su desempeño.

Al respecto Blum y Robbins respectivamente definen la satisfacción laboral como “el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”¹. De modo que la satisfacción laboral “es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto de trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra

¹ Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.

en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente².

Es por esta razón que las variables en el trabajo sostienen factores que determinan la satisfacción laboral. Y se puede evidenciar que los principales factores son, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores, etc.

Por lo tanto, en el presente trabajo de investigación se pretende indagar los elementos que circunscriben a las determinantes de la satisfacción laboral para mantener satisfactoriamente al personal de la empresa “Molino Andino S.A.” de la ciudad de La Paz. El contenido de la presente investigación está dividido en los siguientes capítulos:

CAPITULO I, considera los Aspectos Generales: Justificación (teórico, práctico), situación problemática, problema científico, hipótesis, variables (independiente, dependiente y operacionalización de variables), objeto de estudio, alcance o campo de acción de la investigación (temático, temporal y geográfico), objetivo de la investigación (general y específico).

CAPITULO II, presenta el Desarrollo Estructural Teórico de la Tesis: Referencias conceptuales (satisfacción laboral como estado de bienestar y felicidad: causa de la satisfacción laboral, consecuencias de la satisfacción laboral, niveles de la satisfacción laboral, condiciones favorables de trabajo); satisfacción con el trabajo en sí-Reto del trabajo: sistema de recompensas justas, efectos de la satisfacción laboral, dimensiones de la satisfacción laboral, fuentes de la satisfacción laboral, como expresan los empleados su

² Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.

insatisfacción; Teorías que rigen la satisfacción laboral; Determinantes de la satisfacción laboral: internos y externos.

Estructura, misión, visión, principios de la empresa Molino Andino S.A., estudios previos al objeto de estudio y el diagnóstico del problema.

CAPITULO III, incluye el Diseño Metodológico de la Investigación: Tipo de intervención; Universo o población de estudio; Selección de métodos y técnicas (encuesta y revisión bibliográfica); Instrumentos de relevamiento de información.

CAPITULO IV, encuesta, resultado de la investigación, estrategias de satisfacción laboral que permita retener el talento humano.

CAPITULO V, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ASPECTO GENERALES

1.1 Justificación

1.1.1 Justificación y aportes

El tratamiento de este tema permitirá revisar profundamente la satisfacción laboral para la retención del talento humano de los trabajadores de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, en el modelo de gestión en el área de talento humano.

Por lo que, los aportes que se pretende alcanzar es descubrir cuales son los principales factores determinantes de la satisfacción laboral, que son relevantes para los trabajadores para llegar a obtener satisfacción laboral en la empresa Molino Andino S.A.

Relevancia

La presente investigación, centra sus esfuerzos en una problemática que adquiere relevancia de carácter nacional debido a que el proceso de la satisfacción laboral es muy importante en todas las instituciones públicas y privadas del país.

Originalidad

La presente investigación es única porque no se han realizado investigaciones de este tipo en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, en el modelo de gestión en el área de talento humano.

Factibilidad

Es factible debido a que existe la disponibilidad de obtener los datos ya que una de las integrantes de la elaboración de la presente tesis se encuentra

desempeñando funciones en la Empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.

1.1.2 Justificación teórica

Teóricamente, el presente estudio estará motivado en la necesidad de abordar la Satisfacción Laboral, entendida como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. En ese sentido, la satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados”³:

a) Dedicación al trabajo.

Es el nivel en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen altas necesidades de crecimiento y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

b) Compromiso organizacional

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa.

³ Davis, K. & Newstrom, J. (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11ª. Edición. México: McGraw-Hill

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con más antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de empleados comprometidos. Este tipo de empleados suelen tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra de apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo.

c) Estado de ánimo en el trabajo

Las actitudes de los empleados acerca de su trabajo son muy volubles, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas.

Los empleados que cuentan con un estado de ánimo positivo en el trabajo, se caracterizan por su entusiasmo, alta productividad y pro actividad, etc.

Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

1.1.3 Justificación Práctica

Identificar los factores determinantes de la satisfacción laboral

La relevancia práctica de la presente investigación radica en que se pretende proporcionar o identificar las determinantes de la satisfacción laboral. Las determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Dos de las determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

a) Años de carrera profesional.

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

b) Expectativas laborales

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si, por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

De acuerdo a (Robbins, 1998) También nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad - puesto.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estatica o a

una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal, las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de las determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas. Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Satisfacción con el salario
- Colegas que brinden apoyo.
- Condiciones favorables de trabajo.

1.2 Situación problemática

Actualmente las empresas tienen como objetivo ser exitosas y competitivas según los distintos rubros, son los empleados los encargados de llevar a las organizaciones a obtener el éxito y a las metas deseadas, por ese motivo es importante darle el primer lugar al talento humano, vale decir, planificar y elegir estrategias que le permitan sentirse satisfecho, valorado y reconocido por el trabajo que realiza.

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización, por ello es de vital importancia velar por la satisfacción de los empleados, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace.

1.3 Problema científico

De acuerdo a lo desarrollado, se plantea la siguiente interrogante de investigación que delimitará el presente estudio:

¿Qué factores son determinantes de la satisfacción laboral para mantener el talento humano en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz??

1.4 Hipótesis

Las determinantes de la satisfacción laboral desde el punto de vista individual u organizacional efectivizan la retención del talento humano en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad La Paz.

La satisfacción laboral se relaciona significativamente con la productividad de los empleados de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad La Paz a través de las condiciones físicas, materiales, los beneficios laborales, remuneración

justa, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal y el desarrollo de tareas.

1.5 Variables

1.5.1 Variable Independiente

Las determinantes de la satisfacción laboral desde el punto de vista individual u organizacional.

1.5.2 Variable Dependiente

La retención del talento humano en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad La Paz.

1.5.3 Operacionalización de variables

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
Independiente Los determinantes de la satisfacción laboral desde el punto de vista individual u organizacional	La satisfacción laboral como estado de bienestar y felicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Causas de la satisfacción laboral • Consecuencias de la satisfacción laboral • Niveles de la satisfacción laboral • Condiciones favorables de trabajo 	Ficha bibliográfica

	Satisfacción con el trabajo en sí-mismo del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas justas • Efectos de la satisfacción laboral • Dimensiones de la satisfacción laboral 	Ficha bibliográfica
<p>Dependiente</p> <p>Efectivizan la retención del talento humano en la empresa Molino Andina S.A de la ciudad La Paz.</p>	Factores internos del a satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacciones materiales • Sistema de recompensas • Sistema de promociones y ascensos • Estatus • Seguridad en el trabajo • Condiciones favorables de trabajo • Condiciones físicas del trabajo • Los compañeros de trabajo como fuente de satisfacción 	Encuesta

		<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias individuales 	
	Factores externos de la satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de la organización • La empresa frente a los familiares de los trabajadores • Identificación de la empresa con la sociedad 	Encuesta
	Otros determinantes de la satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de satisfacción laboral según Palma • Condiciones físicas y/o materiales • Beneficios laborales y/o remunerativos • Políticas administrativas • Relaciones interpersonales • Realización personal • Desempeño de tareas 	Encuesta

		<ul style="list-style-type: none"> • Relación con la autoridad • Factores del a insatisfacción laboral 	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

1.6 Objeto de estudio

La investigación del fenómeno relativo a las determinantes de la satisfacción laboral, es parte de la experiencia del investigador, quien ha percibido que la satisfacción laboral, es el resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se encuentra la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenecía en la organización entre otros.

En ese sentido, en la ejecución del trabajo individual u organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Con base en ello, el objeto de estudio de la presente investigación está referido a identificar las determinantes de la satisfacción laboral para mantener el talento humano en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, que permita la mejora productiva y sobre todo la retención del talento humano.

1.7 Alance o campo de acción de la investigación

1.7.1 Ámbito temático

La temática central del presente trabajo de investigación, abarca el área del talento humano de la satisfacción laboral, vale decir, estudio de la satisfacción laboral del personal de la empresa Molino Andino S.A., de la ciudad de La Paz.

1.7.2 Ámbito espacial

El trabajo de investigación, se desarrolla en la ciudad de La Paz, considerando la identificación de las determinantes de la satisfacción laboral en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, que permita la retención del talento humano.

1.7.3 Ámbito temporal

Se toma como alcance temporal del segundo semestre del periodo 2020, donde se identifica las determinantes de la satisfacción laboral en la administración del talento humano en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz

1.8 Objetivo de la investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de retención de talento humano, basada en las determinantes de satisfacción laboral desde el punto de vista individual u organizacional y de esta manera mejorar la productividad del personal de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.

1.8.2 Objetivo específico

- Describir estrategias determinantes de la satisfacción laboral para la mantener el talento humano a través de aportes teóricos y mejorar la

productividad de los empleados en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, de acuerdo a bibliografías de diversos autores.

- Identificar la situación actual por la que atraviesa el área de talento humano de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, respecto a la satisfacción laboral.
- Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.
- Estructurar una estrategia de satisfacción laboral que permita retener satisfactoriamente el talento humano, y de esta manera incrementar la productividad en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1 Referencias conceptuales

2.1.1 Satisfacción Laboral

Para poder desarrollar el tema de la satisfacción laboral hay que comenzar definiendo que es la satisfacción y cuál es el concepto de trabajo para algunos autores.

La satisfacción la define el diccionario como el “Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad”.

La satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional.

De acuerdo con Hannoun (2011) la satisfacción laboral se define de forma genérica, es decir, “la satisfacción laboral como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores de cada individuo. Generalmente los aspectos que influyen en la percepción del empleado son: las necesidades, los valores y los rasgos personales, retribución, condiciones de trabajo, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso. Donde cabe mencionar que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional y al desempeño laboral”.

Taylor (1911) asume que la satisfacción en el trabajo, está totalmente relacionada con el salario recibido, es decir, con las recompensas.

Thurman (1977) interpreta, que la satisfacción evoluciona en función de las necesidades y aspiraciones del individuo y de la realidad vivida en el trabajo

dentro de la organización, resultando de la acción de fuerzas internas y externas a ella. La concibe como "un proceso dinámico que permite la comparación entre factores.

Para Blum (1976), este autor propone la siguiente definición, la satisfacción laboral es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

Robbins (1999) define la satisfacción laboral como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud del individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Davis y Newstrom (2003) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas, sin pasar por alto, además, factores claves que giran alrededor de la edad, género, años de antigüedad, nivel ocupacional y el tamaño de la empresa

En ese entendido podemos decir que, la satisfacción laboral es el estado de bienestar y felicidad de una persona en relación al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno. Es un gran determinante en la productividad y buen funcionamiento dentro de una empresa. La actitud que tiene un empleado en el trabajo, con sus jefes y compañeros, más sus expectativas personales, son factores que intervienen en la satisfacción laboral.

2.1.1.1 Importancia de la Satisfacción Laboral

Los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que se esfuerzan día a día por llevar al negocio a otro nivel. Todos los empleados deberían estar apasionados con su trabajo y la pasión solo aparece cuando estos están satisfechos con su trabajo y con su organización en general.

Según plantea Robbins⁴ la satisfacción laboral es importante por tres razones, ya que:

- Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

2.1.1.2 Factores que determinan la satisfacción en el trabajo

Dentro de la investigación se ha podido identificar algunos de los principales factores que determinan la satisfacción laboral, son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

Reto del trabajo según Robbins (1998). Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y

⁴ ROBBINS, STEPHEN. (2004), comportamiento organizacional (10ª ed.). México: pearson educación. Disponible en Internet: <<http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>>.

satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Sistemas de recompensas justas. nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

Condiciones favorables de trabajo. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Colegas que brinden apoyo. La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social, por tanto, el tener compañeros amigables que brinden apoyo lleva a una mayor satisfacción en el trabajo, también es importante mencionar que si existe el apoyo entre empleados se produce sinergia que favorece a los logros empresariales. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensible y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

2.1.1.3 Causas de la satisfacción laboral

Las principales causas de la satisfacción laboral son:

Buena disposición de los empleados para realizar sus tareas de la mejor forma posible, la existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo, la adecuada definición de su puesto de trabajo, la libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo, la oportunidad de formación para el empleado, respecto a su puesto de trabajo, solución oportuna de los conflictos que puedan surgir, la adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral y el grado de influencia de los demás compañeros de la organización en cuanto al desarrollo de su trabajo

2.1.1.4 Consecuencias de la satisfacción laboral

Estudios revelan que tanto la salud física como la mental mejoran con la satisfacción laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, tensión y estrés. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos.

En ese sentido, Hannoun sostiene que existen factores que afecta negativamente a los trabajadores, y que pueden llegar a producir gran nivel de insatisfacción y son “salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasas posibilidades de promoción, personas inseguras, ambiente laboral tenso, malas condiciones de trabajo”⁵ componentes que afectan el rendimiento y productividad de la empresa.

Y se produce el ausentismo por parte del trabajador, por lo que los factores de riesgo organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. En tal

⁵ Hannoun, G. (1 de enero de 2011). Satisfacción laboral. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de Tesis de licenciatura, Universidad Nacional De Cuyo: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

sentido, las principales consecuencias de la satisfacción laboral y varios autores concuerdan en los siguientes elementos: inhibición, resistencia al cambio, falta de creatividad, abandono, accidentabilidad, baja productividad, dificultada para trabajar en grupo, etc.

2.1.2 Efectos de la satisfacción laboral

2.1.2.1 Satisfacción y productividad

Los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. Aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.

2.1.2.2 Satisfacción y ausentismo

Se encuentra una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo.

Múltiples estudios destacan que la insatisfacción conduce al ausentismo: El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. "La causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la propia realización del trabajo"⁶ (Dunnette, 1998, p.265.).

⁶ DUNNETTE, M. (1998). Tendencias emergentes y problemas molestos en psicología industrial y organizacional. Psicología Aplicada: Una Revisión Internacional, (Vol. VII):Pág.265

2.1.2.3 Satisfacción y rotación

El término rotación de personal se usa para referirse al cambio de empleados dentro de una empresa. Constantemente el personal rota en el momento en que algún trabajador se va de la organización, bien sea por despido o renuncia y el mismo debe ser reemplazado por otra persona para cubrir el puesto vacante y asuma sus funciones y responsabilidades.

La satisfacción también tiene relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo⁷.

Además, la rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en capacitación, hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Asimismo, afecta el nivel de productividad y otros aspectos como son las relaciones interpersonales. Si bien existe relación entre satisfacción y rotación no toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral.

2.1.3 Insatisfacción laboral

Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona.

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un

⁷ Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición, México, D.F. Editorial Prentice. Pág.35

reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos.

En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica.

Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente

Robbins (1996)²⁰ entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

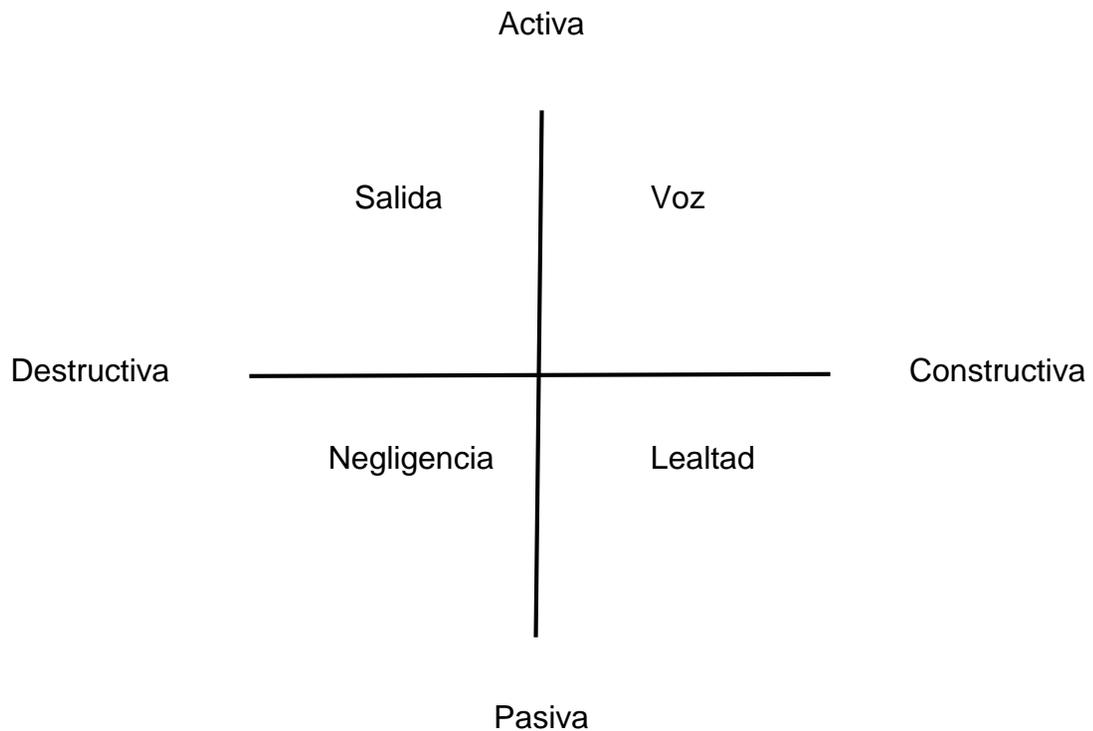


Gráfico N° 1 Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo - Fuente: Robbins S.P. y Coulter, M. "Administración". México, 1996

- Salida: comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".
- Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996).

Muñoz Adánez, (1990)²² define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

2.1.3.1 Causas principales de la insatisfacción laboral

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se

sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

2.1.3.2 Consecuencias de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

2.1.4 Teorías que sustentan la satisfacción laboral

2.1.4.1 Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967)

Esta teoría se basa en los factores higiénicos y motivadores, mostrando que son diferentes los factores que motivan y desmotivan.

a) Factores higiénicos

Factores externos a la tarea. La satisfacción de éstos elimina la insatisfacción, pero no garantiza la satisfacción completa, ni una motivación que lleve al logro de objetivos.

b) Factores motivadores

Hacen referencia al trabajo en sí. La presencia o ausencia de éstos determinan el hecho que las personas se sientan motivadas.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la Pirámide de Maslow. Mientras los factores motivadores coinciden con los niveles más altos.

Entre los factores higiénicos se pueden encontrar:

- a) Factores económicos: sueldos y prestaciones.
- b) Condiciones físicas: entorno físico del trabajo.
- c) Seguridad: procedimientos, políticas y reglas de la organización.
- d) Factores sociales: relación con los compañeros.
- e) Status: puestos, privilegios.
- f) Entre los factores motivadores están:
- g) Tareas estimulantes: posibilidad de manifestar la propia personalidad.
- h) Sentimiento de autorrealización: contribuir a la creación de valor.
- i) Reconocimiento: confirmación de un trabajo importante.
- j) Logro: cumplimiento.

2.1.4.2 Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

McClelland Define tres tipos de necesidades que se presentan en mayor o menor medida en todos individuos: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Estos tres tipos de necesidades son la fuente de motivación tanto propia como de los integrantes de nuestro equipo, y las necesidades principales (que pueden ser una, dos o incluso las tres) nos ayudan a identificar diferentes tipos de personas y a averiguar en qué tipo de puestos estarán más motivadas.

Se basa en conceptos que relaciona directamente con la motivación. Éstos son:

- a) El logro: influye a establecer metas más elevadas, con el objetivo de sobre salir en el momento de cumplirlo.
- b) El poder: relacionado con la necesidad de influir sobre otras personas, que sus ideas predominen y tener un mayor control.
- c) La afiliación: deseo de relacionarse y estar en contacto con todas las otras personas.

2.1.4.3 Teoría de la discrepancia.

Parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo; ha de existir una congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de esa persona.

Para Locke (1984), las necesidades son condiciones necesarias para la supervivencia y el bienestar del individuo. Existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas. Los valores son aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener. Mientras que las necesidades son innatas y objetivas, los valores son adquiridos y subjetivos. También señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de las personas.

Distingue también tres elementos relativos a las facetas que son la satisfacción con las facetas, la descripción de las facetas y la importancia de las facetas. La satisfacción con las facetas hace referencia a evaluaciones afectivas de las facetas laborales individuales. Las descripciones de las facetas se refieren a percepciones libres de afecto relativas a las experiencias asociadas con aspectos específicos del trabajo. Por último, la importancia de las facetas

hacer referencia a la importancia personal o el valor que la persona posee respecto a faceta laboral individual.

Haciendo referencia al concepto de discrepancia, hay dos factores subjetivos que son determinantes críticos de la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

Esta teoría ha generado escasa investigación y muchos de los estudios realizados no dan un apoyo general al modelo. Un aspecto de la teoría que ha recibido apoyo empírico es la idea de discrepancia (Peiró 1996

2.1.4.4 Teoría ERC de Alderfer.

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar

crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado-

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordaran mejor con las investigaciones empíricas y llamo versión teoría ERC. Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC.

El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende la que Maslow consideraba fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son la de relación el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes.

Estos deseos sociales y de estatus exigen para satisfacerse, el trato con los demás corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como el componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimito

las necesidades de crecimiento; el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí incluye el comportamiento interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Es difícil separar las necesidades en escalones porque la frontera entre una necesidad satisfecha y otra no satisfecha puede ser muy difusa en ocasiones. El acierto de reorganizar la estructura piramidal de Maslow en tres grupos de necesidades básicos, que corresponden a las siglas de su teoría.

1. Existencia. El grupo de necesidades que engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo: comer y dormir, la seguridad de su familia, ganar dinero, llevar una vida cómoda.
2. Relación. Constituido por las necesidades sociales del individuo: tener unas relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo. Ser reconocido por tu comunidad, alcanzar cierto grado de fama.
3. Crecimiento (Growth): Aquí se engloban las necesidades del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la percepción de la propia autoestima.

2.1.4.5 Teoría de fijación de metas de Locke (Locke, 1969)

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

Esta teoría señala que la intención de alcanzar una meta es la fuente primaria de la motivación. Las metas motivan y guían las acciones de las personas, e impulsan a dar un mejor rendimiento. Las funciones de las metas son: centrar la atención hacia un objetivo, aumentar el esfuerzo y persistencia, y ayudar a elaborar estrategias. Para que éstas sean útiles, deben ser específicas y desafiantes para el individuo.

2.1.4.6 Teoría de la equidad de Stancey Adams.

Esta teoría indica que las personas comparan sus recompensas según su trabajo, con lo que evalúan si éstas son justas. Cuando se encuentra un estado injusto, se busca la equidad; mientras que si se recibe lo mismo que los demás o lo que se considera justo, la persona se siente satisfecha y por ende, motivada.

Según Sheier (1985) al hacer que una actividad sea más interesante, se genera más motivación y se realiza de mejor manera. Él señala diferentes factores que influyen en la motivación:

- a) La motivación para realizar una actividad puede ser aumentada por el material brindado para llevar a cabo ésta misma.
- b) Una actividad debe tener más elementos positivos, que contrarrestes los negativos.
- c) El objetivo final debe estar claro.

Los objetivos deben ser conocidos y comunicados a toda la organización, para que los colaboradores puedan contribuir al cumplimiento. Además de contar con sistemas de evaluación para poder dar seguimiento y dar mejoras.

Otro elemento motivador, son las recompensas y el adecuado reconocimiento a las actividades realizadas por los trabajadores. Por lo que sí existe un sistema de incentivos, debe ser concreto y equitativo.

El feedback también se puede señalar como un elemento que influye la motivación. Ya que es importante hacer saber si el trabajo se está haciendo bien o mal, además de dar un valor a éste mismo. Con esto se puede concluir que entre los factores que favorecen la motivación son: la comprensión, recompensas, facilitar tareas, animar e involucrar a las personas, mediar los conflictos y dar valor a las actividades que se están llevando a cabo. Mientras que algunos factores que dificultan la motivación son: críticas hacía el trabajo, poca claridad, supervisión no adecuada, ocultar la verdad, no apoyar a los trabajadores, asignar actividades poco interesantes, poca integración y falta de comunicación.

2.1.4.7 Teoría de la expectativa de Vroom.

A través de la teoría de la expectativa de Vroom, se establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. V. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo.

Así, a partir de la Teoría de la expectativa de Vroom se propone la siguiente fórmula, que relaciona estos tres componentes: Fuerza motivacional = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia. Es decir, hace alusión a los tres componentes mencionados para explicar de qué depende que una persona sienta y ejerza dicha fuerza motivacional.

Los componentes básicos que determinan la motivación de los trabajadores son: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Vamos a ver en qué consiste cada uno de ellos:

a) Expectativa Consiste en la expectativa de que invirtiendo “X” esfuerzo, se obtendrán “X” resultados. Para ello, es imprescindible que el empresario

conozca qué motiva a sus trabajadores, a fin de que pueda motivarlos adecuadamente.

Otro factor que entra en juego en la expectativa del trabajador es la dificultad de la tarea; es por ello que el empresario deberá asegurarse de que la persona, además de disponer de las habilidades requeridas para desarrollar la tarea, disponga de los recursos o del soporte que necesite.

a) Instrumentalidad Dentro de la Teoría de la expectativa de Vroom, y haciendo alusión al segundo elemento esencial que conduce a la motivación, nos encontramos con la instrumentalidad. Ésta tiene que ver con el hecho de que cada trabajador tendrá su función y será una parte indispensable para que funcione todo el engranaje, la propia organización en su conjunto.

El objetivo será que el empleado tenga un buen desempeño, que permita obtener los resultados deseados; es decir, tiene que ser una pieza “funcional”, que aporte valor. De ahí el nombre de este concepto.

a) Valencia finalmente, el tercer componente de la fórmula de la teoría de la expectativa de Vroom es la valencia, y tiene que ver con lo que valora cada empleado; habrá algunos que valoren más el sueldo, otros los días de vacaciones, otros el tiempo libre (que implica trabajar menos horas), etc.

El papel del empresario, en este caso, será descubrir qué valoran sus trabajadores, además de conocer qué valor le dan a sus propios resultados. Es decir, los resultados o el desempeño obtenido por cada trabajador, será valorado por cada uno de ellos de manera única.

2.1.4.8 Teoría de los eventos situacionales.

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992). La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados

características situacionales y eventos situacionales. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Los autores señalan que esas facetas pueden ser positivas o negativas.

Las características y los eventos situacionales difieren en una serie de aspectos. Entre ellos, se puede destacar que las características situacionales son aspectos de ambiente laboral relativamente estables duraderos, mientras que los eventos situacionales son relativamente transitorios. Es más costoso y difícil cambiar o mejorar las características que los eventos situacionales.

Por último, debido al diferente número de elementos que incluyen ambos factores, las reacciones de los empleados frente a ellos también difieren. Las respuestas emocionales frente a las características situacionales y los cambios subsiguientes son más controlables, pero dicho control es difícil frente a las reacciones ante los eventos situacionales dada su especificidad. Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

2.1.4.9 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría es de las más conocidas. Maslow identificó cinco niveles de necesidades estructurados en una pirámide. Donde las necesidades básicas

se encuentran debajo y las racionales arriba. Estas necesidades se relacionan de forma jerárquica, por lo que se debe satisfacer antes las necesidades inferiores para poder alcanzar las necesidades superiores.

- a) Autorrealización: autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
- b) Estima: reconocimiento, responsabilidad, prestigio.
- c) Sociales: compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
- d) Seguridad: seguridad, estabilidad, evitar riesgos.
- e) Fisiológicas: alimento, ropa, confort, conversación.

2.1.4.10 Teoría de aproximación dinámica

El modelo dinámico de la satisfacción laboral fue elaborado por Bruggemann (1974). Este modelo se centra en la importancia que para la investigación en la psicología del trabajo y las organizaciones tiene la consideración de las diferentes formas que puede adoptar la satisfacción laboral y la calidad de la misma. En esta línea, Büssing (1993)¹² señala que este modelo supone una concepción dinámica de la satisfacción laboral, tanto a nivel conceptual como a nivel de investigación. El autor señala que, desde esta perspectiva, los anteriores modelos son considerados como estáticos y representan un punto de vista insuficiente del fenómeno, donde priman los aspectos cuantitativos de la satisfacción laboral frente a los aspectos cualitativos de la misma.

Büssing (1993) señala que los modelos tradicionales y los estudios realizados presentan una serie de problemas tales como la escasa correspondencia entre las teorías existentes y las medidas desarrolladas, de modo que muchos estudios continúan usando una actitud relativamente atórica basada en la medida de cuestionarios para estudiar la satisfacción laboral. Para Büssing (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular

dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. En este sentido, la satisfacción laboral es el resultado de un proceso de mayor complejidad que el mostrado por las teorías tradicionales de carácter estático.

La cantidad y calidad de satisfacción laboral viene determinada por la congruencia o discrepancia entre el valor real y el valor nominal de las características del trabajo. Por valor real se entiende el grado en que esas características están en el contexto del trabajo. A su vez, el valor nominal, hace referencia al objetivo que la persona espera obtener de las características en el trabajo.

A partir de este marco, el modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras. Las variables del modelo son:

- a) Las diferencias entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona
- b) Los cambios en el nivel de aspiraciones
- c) Las conductas para afrontar los problemas

De este modo y siguiendo el proceso, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Este proceso consta de tres pasos, en el primero el factor clave es el ajuste entre las expectativas, las necesidades y los motivos, por una parte, y la situación de trabajo, por la otra. En el segundo paso, el factor clave serán los cambios en el nivel de aspiraciones y, por último, en el tercer paso, el elemento diferenciador es la conducta de solución de problemas o afrontamiento.

Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva; el individuo se siente satisfecho con su trabajo e incrementa su nivel de aspiraciones.
2. La satisfacción laboral estabilizada; el individuo se siente satisfecho con su trabajo y mantiene su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada; el individuo siente una insatisfacción laboral indeterminada y reduce su nivel de aspiraciones.
4. La insatisfacción laboral constructiva; el individuo siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación.
5. La insatisfacción laboral fija; el individuo siente insatisfacción con su trabajo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación.
6. La pseudo-satisfacción laboral; el individuo siente insatisfacción con su trabajo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

Después de conocer algunas de las teorías explicadas lo siguiente que haremos será relacionar la satisfacción laboral con unos aspectos que están relacionados directamente y que influyen de forma notable. Dichos aspectos son la motivación, la productividad, la satisfacción con la vida, el clima laboral

2.1.5 Determinantes de la satisfacción laboral

2.1.5.1 Determinantes internos

a) Satisfacciones materiales

En esta etapa se toma en cuenta las oportunidades de satisfacción que proporciona el puesto o cargo mismo al individuo, así como las oportunidades más amplias que le ofrece al mejoramiento de nivel de vida en el sentido económico y material.

b) Sistema de recompensas

Son fundamentalmente el sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en la organización o empresa. Este sistema debe ser apreciado como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no deben permitir ambigüedades y debe estar conforme con sus expectativas profesionales y personales. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

c) Sistema de promociones y ascensos

Este sistema da la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementa el estatus social de la persona. En este rubro, es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

d) Estatus

Los determinantes del estatus del trabajo son: las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo y la categoría o posición jerárquica en la que se encuentre el trabajador dentro de la organización.

En todo grupo de trabajadores hay jefes y subordinados los que prueban las distintas conductas como roles que cumplen cada miembro, sin descuidar las líneas de comunicación. El estatus desempeña un papel importante al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y crecimiento.

e) Seguridad en el trabajo

Son fundamentalmente, acciones de protección no sólo para los trabajadores, sino también la buena imagen de toda empresa o institución. El concepto de seguridad ha sido aplicado en forma imparcial para prevenir accidentes, pero no en su forma integral, de un modo tal, que abarquen un control total de pérdidas y daños tanto del capital humano como de la empresa.

En ese sentido, la seguridad se refiere a la adopción de medidas de seguridad contra todo tipo de riesgos y en todos los campos de acción de una organización: ya sea instalaciones, personal, documentación, valores, comunicaciones, etc. Al hablar de seguridad, también se refiere a la estabilidad de los trabajadores, es decir, que los empleados no estén bajo la amenaza de un despido precipitado.

f) Condiciones favorables de trabajo

Es importante destacar que el ambiente de trabajo permita bienestar al personal y les facilite el hacer un buen trabajo: Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

g) Condiciones físicas del trabajo

Son el diseño del lugar del trabajo desde la ubicación del centro laboral, ventilación, la calefacción, la espera del ascensor, la ubicación de los sanitarios, acceso al restaurante, la falta de accesibilidad a los centros laborales para los inválidos, guardería, etc. En ese sentido, se agrega también, en un estudio realizado por psicólogos organizacionales, los siguientes

elementos: la iluminación, ruido, color, música, temperatura, humedad, contaminación en lugares cerrados.

h) Los compañeros de trabajo como fuente de satisfacción

Cabe destacar que dentro del grupo social laboral se comparten ideales y objetivos comunes. Así los trabajadores persiguen un fin determinado, como consecuencia cada uno de ellos se encuentra identificado con sus compañeros y descansa en ellos toda forma de manifestación de confraternidad y apoyo a sus problemas.

De acuerdo a esta composición, los compañeros pueden llevar a la cúspide a un elemento de su grupo, pero también en forma sincronizada pueden destruir sin querer a alguno de ellos. Es por ello que cada elemento del grupo, demanda ciertos roles que necesariamente se tienen que cumplir porque el mismo grupo lo impone.

i) Diferencias individuales

Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social casual, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador, para unos será la oportunidad de relaciones afectivas de carácter íntimo, para otros será la posibilidad de influir en las demás personas y para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores. Justamente es la personalidad de cada empleado la que delinea la realización de sus tareas y funciones. Si el trabajador no tiene la suficiente personalidad y capacidad para desempeñarse correctamente, la organización sufrirá un desajuste.

2.1.5.2 Determinantes externos

a) Prestigio de la organización

El prestigio de toda organización aumenta cuando su personal se encuentra contento con la labor que desempeña dentro de ésta y, aumentará más cuando sus dirigentes cumplen con sus obligaciones y no dejan nada al azar, obteniendo de esta manera un lugar preponderante dentro de las mismas.

Los propósitos generales de la organización pueden formularse de la siguiente manera:

- a) Lograr que la organización o entidad sea reconocida como tal y cumpla el rol que le corresponda con eficiencia y calidad.
- b) Alcanzar para la organización una reputación que afirme que es una entidad de absoluta confianza.
- c) Hacer que ésta sea reconocida como una aportación valiosa a la vida social y económica de la nación y de la comunidad local donde opera.
- d) Mejorar continuamente el prestigio de la organización, en sus trabajos de investigación, ingeniería, adelantos científicos y perfección en sus obras en la medida adecuada para la clase de servicios que está destinada a prestar.
- e) Lograr y conservar la confianza del público en la entidad, su organización, métodos de trabajo, problemas y operaciones

b) La empresa frente a los familiares de los trabajadores

En muchas empresas se tiene en cuenta la cantidad de hijos de cada trabajador y la remuneración muchas veces toma en cuenta este aspecto. En otros casos, también existen prestaciones de salud para los familiares o disponer de programas recreativos a través de los cuales la empresa demuestra que su preocupación no solamente está dirigida hacia el trabajador, sino que también se proyecta hacia sus familias.

c) Identificación de la empresa con la sociedad

En el pasado, el objetivo principal de las empresas en todo el mundo, era ser económicamente rentables y lograr mantenerse en el tiempo. Hoy en día, esta realidad está cambiando bruscamente, ya que las organizaciones no sólo deben solventarse, sino que además deben cumplir con una serie de temas fundamentales.

Los temas son con respecto al medio ambiente, políticas sociales internas claras y una buena relación con la comunidad, son puntos que en la actualidad una empresa no puede dejar pasar.

En ese entendido, una empresa socialmente responsable es aquella que no sólo logra ser sustentable económicamente, primer punto a cumplir por parte de una organización, sino que es la que se preocupa por los efectos que provoca su gestión en todos los ámbitos posibles, considerando sus alcances desde los clientes, trabajadores, proveedores y la comunidad en general.

2.1.6 Otras determinantes de la satisfacción laboral

2.1.6.1 Condiciones de satisfacción laboral según Palma

La satisfacción laboral, refleja el grado que las personas encuentran satisfacción en su trabajo, lo cual describe un sentimiento positivo a cerca de su puesto de puesto de trabajo; la satisfacción laboral, tiene relación con las condiciones laborales, tal como define, Slocum (2009), indicando que “la satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Además, fundamentan este autor, que la satisfacción laboral se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo”.⁸

⁸ Slocum; *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learnin,2009. Pág.77

Por otro lado, el mismo autor indica que la medición de la satisfacción laboral que utilizan las organizaciones son cinco: la satisfacción con el sueldo, la seguridad, social, la supervisión y el crecimiento; menciona también que la satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos.

2.1.6.2 Condiciones físicas y/o materiales

Son los elementos materiales o de infraestructura que directamente o indirectamente influyen en el ambiente de trabajo, así mismo son medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas, los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por su comodidad personal, como para realizar bien su trabajo con distribución de ambientes sin embargo “Salvo (1996), encontró que el ruido, la iluminación, el aseo, ventilación deficiente, la temperatura inadecuada y los malos olores sumado a tener que trabajar con equipos y materiales deficientes era lo que más molestaba y tensionaba al personal asistencial”.⁹

2.1.6.3 Beneficios laborales y/o remunerativos

Una buena remuneración inclina más al empleado a tener el entusiasmo de hacer bien su trabajo, pero no quiere decir que tendrá una mayor productividad. Hay varios factores que determinan su nivel como los rasgos individuales, sus acciones, los atributos propios del trabajo. Los trabajadores intentarán lograr una equidad entre sus aportaciones y sus recompensas. Distintos estudios muestran que la remuneración contribuye más a la insatisfacción que a la satisfacción del sujeto.

⁹ CALCINA C. Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 20 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4937>

2.1.6.4 Políticas administrativas

Es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador: “Está muy relacionada al comportamiento organizacional, es el estudio de la manera como las personas, ya sea en grupo o individualmente y las estructuras, actúan o impactan en las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia y eficiencia de las mismas.”¹⁰

2.1.6.5 Relaciones interpersonales

Es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas. Centran su éxito personal y profesional en la oportunidad de expresar y desarrollar cada vez más sus potencialidades y habilidades dentro de la organización, mantener una buena autoestima, mejora sus relaciones laborales y sentir que tienen identificación con el grupo, creciendo día a día como personas, compañeros, amigos, subordinados, profesionales, lo que favorece un buen ambiente de trabajo y el avance de la organización donde labora.¹¹

2.1.6.6 Realización personal

Es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización: “Mejorar a través de actividades encaminadas a incrementar y desarrollar la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano a través de la capacitación permanente con la

¹⁰ CALCINA C. Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 20 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4937>.

¹¹ CALCINA C. Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 20 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4937>.

finalidad de elevar el desempeño profesional del personal de salud, la capacitación es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual, proporciona a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.¹²

2.1.6.7 Desempeño de tareas

Es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora: “El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones”¹³.

2.1.6.8 Relación con la Autoridad

Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas: “Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración.”¹⁴

2.1.7 Factores de la insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral se produce por numerosos factores, como el bajo salario, la mala relación con compañeros, la escasa posibilidad de desarrollo o el bajo reconocimiento por parte de los supervisores. Además, la monotonía y la rutina en un puesto de trabajo suponen una baja productividad e insatisfacción laboral. A esto se suma que, el nivel de satisfacción que una

¹² CALCINA C. Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 20 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4937>.

¹³ CALCINA C. Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 20 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4937>.

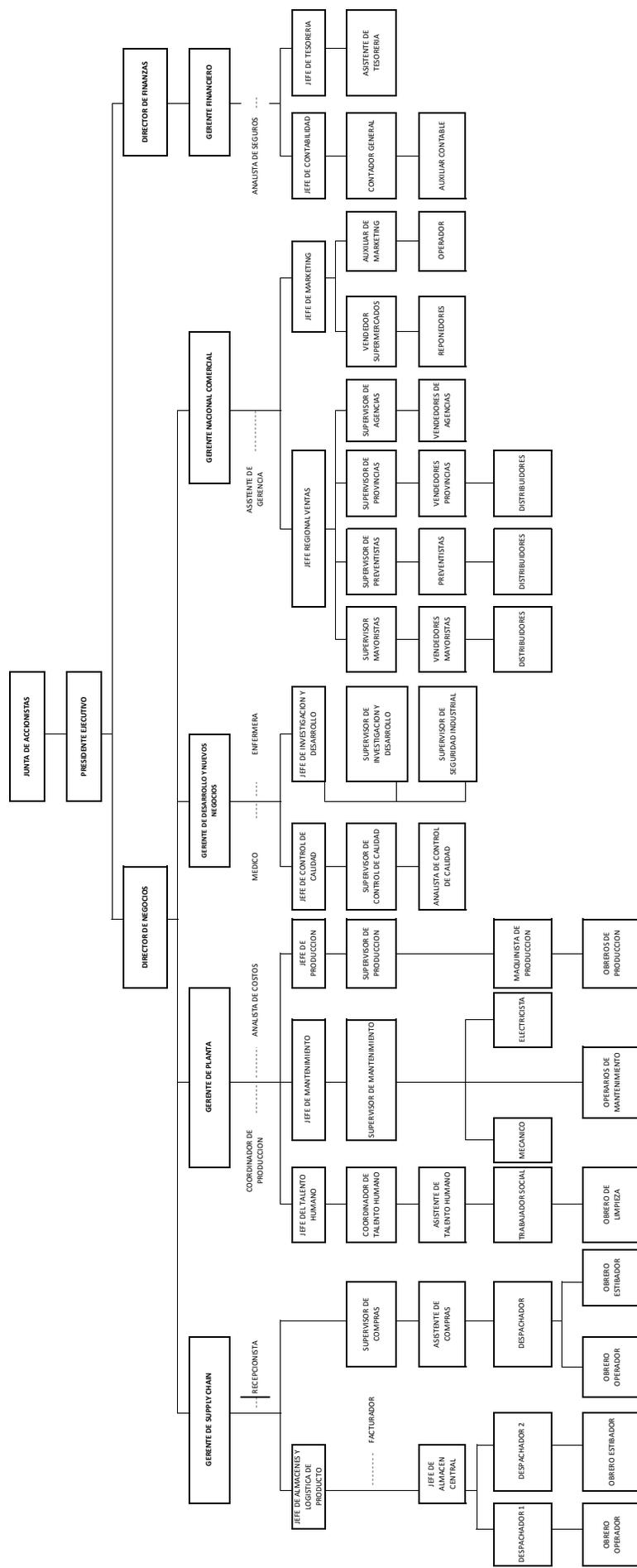
¹⁴ ZELADA R. Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 22 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4738>

persona tenga en el trabajo entre los 20 y 30 años tiene un efecto directo en su estado de salud mental a los 40, según un estudio realizado por expertos de la Universidad de Ohio, en Estados Unidos, que muestra la importancia de los primeros años de vida laboral y como sus efectos empiezan a verse a los 40 años. Igualmente, evidencia que tener durante años un trabajo que no te gusta tiene un mayor impacto sobre la salud mental que física.

2.2 Empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz

Es una Empresa Boliviana Constituida originalmente como Sociedad de Responsabilidad Limitada en agosto 27, 1976, en la ciudad de Oruro bajo Escritura Pública No. 143/1976 el año 1930 como una Empresa Unipersonal. Para enfrentar los Desafíos y la Apertura y Globalidad de los Mercados y dados los cambios Económicos que vivía el País hacia una Economía de Libre Mercado, la Sociedad decidió la Transformación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada a Sociedad Anónima, en octubre 19, 1989 a través de la Escritura Pública 269/89. Esta Empresa boliviana se dedica a la abricación de Productos Alimenticios. Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la Zona sur, Calacoto de la ciudad de La Paz, las oficinas comerciales y un almacén de despacho de productos están ubicados en la zona de Llojeta, la planta de producción está ubicada en la ciudad de El Alto y cuenta con cuatro Hectáreas de superficie, tiene acceso tanto por Vía Terrestre como por Vía Férrea con un desvío del Ferrocarril para la recepción de Trigo, tiene una Tolva de descarga de Vagones y Camiones, que le permite recibir aproximadamente 800 toneladas diarias de Trigo, cuenta también con Balanzas de Pesaje, una para Ferrocarriles y otra para Camiones de alto tonelaje. Cuenta con el Laboratorio para Molinos más completo de Bolivia equipado para el Control de Calidad de Trigo, Harinas y Fideos.

2.2.1 Estructura Organizacional de la empresa "Molino Andino" S.A.



Este organigrama estructural de la empresa MOLINO ANDINO S.A. refleja la división jerárquica de acuerdo a las necesidades de la misma.

El Departamento de Recursos Humanos se encuentra dentro de la Gerencia de Planta, este departamento se encarga de administrar el talento humano de la empresa tanto de la parte productiva, como administrativa.

2.2.2 Misión

“Contribuir a satisfacer las necesidades alimenticias de la Población Nacional con Productos de Calidad a precios accesibles, basados en nuestras Ventajas competitivas y nuestra Filosofía de satisfacer al Consumidor; enfocando nuestras operaciones en una Cultura Organizacional integrada por Tecnología avanzada, mejora de Productividad mediante un Sistema de Calidad, altos Valores Éticos y el compromiso de los Recursos Humanos, Proveedores y Distribuidores, con nuestras Metas de Calidad”..

2.2.3 Visión

Nuestra visión es buscar el liderazgo nacional mediante la diversificación de nuestros productos desarrollando mercados externos y maximizando los beneficios económicos a largo plazo en un entorno de rentabilidad sustentable.

2.2.4 Actividad principal

Tiene por objeto cumplir los principios y finalidades del Mercado Boliviano en el área de los servicios de Producción y Comercialización de productos alimenticios, mediante la Planificación, Instalación, Desarrollo, Mantenimiento de Maquinaria y Equipo. La actividad básica de la Empresa, es:

- Elaboración de Productos de Molinería, Almidón y Productos derivados del Almidón.

- Elaboración de Macarrones, Fideos y Productos Farináceos derivados de la Harina similar.
- Elaboración de Panificados y galletas.
- Producción de cereales.
- Servicio de Almacenamiento de Producción Alimenticia en instalaciones Fabricadas para este propósito.
- Estudio e innovación de productos alimenticios para el Mercado Boliviano
- Control de Calidad de los Productos desarrollados para su consumo
- Otras actividades por mayor de Corredores y Comisionistas.

2.2.5 Objetivos de la empresa

Alcanzar Metas de Productividad y Calidad de la Organización, con la participación de Recursos, tanto humanos como materiales, que utilicen Tecnología Avanzada e Investigación constante, que permitan Conocer y Satisfacer los cambios en las preferencias de los Consumidores.

Operar y proveer calidad en los productos y la Elaboración de un índice Alto de Volumen de Ventas conforme las necesidades de la Empresa.

- Ampliar sus servicios con otros adicionales, conexos, auxiliares y/o complementarios de acuerdo a las necesidades del Mercado Nacional e Internacional.
- Buen servicio al cliente (Interno y Externo)
- Organizar y desarrollar actividades que fomenten Conocimiento del mercado e innovación de productos
- Operar con Políticas de Compromiso con los trabajadores por la Productividad y la Eficiencia laboral en el marco de las actividades de la Empresa.
- Organizar y desarrollar actividades de monitoreo, supervisión y asistencia social entre los trabajadores de la Empresa.

- Aplicar la tecnología para responder oportunamente a las necesidades y requerimientos en el mercado.
- Crear y mantener ventajas competitivas mediante el manejo de la información de nuestra base de clientes.
- Crear y mantener ventajas competitivas basadas en la calidad de los recursos humanos y servicios.
- Ampliar nuestra gama de productos para cobertura las necesidades del mercado.
- Propiciar y difundir entre sus asociados una adecuada orientación y práctica de una buena Política Industrial.

2.2.6 Principios

La empresa MOLINO ANDINO S.A. se caracteriza por el desarrollo de los siguientes principios corporativos dentro del giro de su negocio:

a) Trabajo en equipo

Cada uno de los miembros de MOLINO ANDINO S.A. de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aporta de manera sustancial desde su quehacer diario, al logro de la excelencia empresarial.

b) Servicio al cliente

MOLINO ANDINO S.A. se orienta a satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos mediante una respuesta a todas sus inquietudes generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

c) Mejoramiento continuo

A nivel individual, grupal y organizacional MOLINO ANDINO S.A. busca la excelencia en todos sus procesos, para responder a las necesidades y

expectativas de los clientes, y del entorno, de manera que se logre un alto nivel de satisfacción.

d) Competitividad

MOLINO ANDINO S.A. mantiene y mejora la calidad, de sus productos gracias al desarrollo tecnológico de sus instalaciones y maquinaria, y a contar con un equipo humano altamente competente.

2.2.7 Valores

Dentro de MOLINO ANDINO S.A. se considera como valores clave los siguientes:

a) Sencillez

Valor que refleja la claridad en la mente e intelecto de nuestro grupo de profesionales y trabajadores, con la finalidad de contar con la sensatez de no dejarse llevar por las apariencias, halagos o perderse en el éxito alcanzado; es ejemplo de productividad al concentrarse en nuevas metas trazadas por cada una de las áreas de la empresa.

b) Rectitud

Generando confianza en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se reflejará al manejar y tratar correctamente el Recurso Humano de la entidad, para obtener de ellos entrega y compromiso. Creando conciencia colectiva de la importancia de incorporar este valor, en todas y cada una de nuestras actuaciones dentro y fuera de la entidad.

c) Destreza profesional

El personal capacita a todo su personal con la finalidad de potencializar sus destrezas para el desarrollo de sus actividades, promoviendo el desempeño oportuno y adecuado.

d) Responsabilidad

Cumplimos con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones que de este proceso se desencadenen.

2.2.8 Objetivos de la empresa

a) Objetivo General

Ser un ente generador de empleo aplicando procesos de calidad en la elaboración, distribución y comercialización de pastas, fideos y galletas. Buscando un óptimo desarrollo de las técnicas de procesamiento de cereales, para aprovechar las propiedades nutritivas y vitamínicas que éstos ofrecen.

b) Objetivos Específicos

- Ser una empresa líder en el mercado de alimentos principalmente elaborados de harinas de trigo.
- Contribuir al mejoramiento nutricional de la persona en todas las etapas de su vida, al complementar su alimentación con un producto garantizado e higiénicamente elaborado con las mejores materias primas.
- Elaborar y comercializar diversos tipos de galletas, fideos, tallarines y pastas en general en diferentes presentaciones de empaque.
- Proteger la salud del individuo aplicando las normas sanitarias específicas relacionadas con la industria alimenticia.

2.3 Estudios previos del objeto de estudio

“Análisis del Clima Organizacional de la Dirección Departamental La Paz de la Agencia Estatal de Vivienda”

Trabajo de actualización Petae 2017 (XI versión) fue elaborado por una estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, en el que analiza el clima organizacional, como una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y proceso que ocurren en su ambiente laboral. (María Elena Mallon Murillo,2017)

“Identificar el Clima Organizacional de Los Juzgados y Tribunales de Justicia, si permite la Satisfacción Laboral”

Esta investigación de trabajo dirigido fue elaborado por dos estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, y está sujeta al aspecto organizacional dentro de las áreas jurisdiccionales del Tribunal Departamental de La Paz, aborda aspectos del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral y se la realizó a los servidores judiciales de las siguientes áreas jurisdiccionales: Juzgado Agroambiental, Juzgado Administrativo Coactivo Fiscal y Tributario, Juzgado de Ejecución Penal, Juzgado de Instrucción Penal y el Tribunal de Sentencia Penal. Es una investigación cualitativa y cuantitativa, con un tipo de estudio descriptivo y correlacional para identificar si existe una relación del clima organizacional y satisfacción laboral para determinar si esta permite la satisfacción de los servidores judiciales.

2.4 Diagnóstico del problema

La presente Investigación se realizará en la Empresa “Molino Andino” S.A., dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de harina, fideos,

panificados, cereales y galletas a nivel local y nacional. Actualmente, cuenta con 274 empleados en la ciudad de La Paz.

Entre las motivaciones consideradas para llevar a cabo el presente estudio en esta empresa, se contemplaron los siguientes aspectos:

Se debe mencionar que una de las universitarias que elaboraron esta investigación, se encuentra en ejercicio de sus funciones en la empresa Molino Andino S.A., por lo que pudo evidenciar que dentro del personal de esta empresa existe insatisfacción laboral ya que se pudo percibir ciertas actitudes y comentarios por parte de los trabajadores con respecto a sus labores, (incumplimiento de sus funciones al no contar con las herramientas necesarias, constante rotación de puestos y de personal, salarios bajos, poca capacitación, sobre tiempos no remunerados, pocos incentivos, es casi nulo el reconocimiento al trabajo realizado, falta de trabajo en equipo, disconformidad, entre otros.).

En ese sentido, en el ambiente laboral predominan importantes niveles de tensión e insatisfacción, generados por una serie de hábitos que dentro del seno de la organización se estarían generando, los cuales son: bajos niveles de eficacia, valores y compromiso, dentro de una estructura y un sistema que resulta poco eficiente. Todo lo mencionado tiene repercusiones negativas a la hora de cumplir cabalmente con la misión, la visión, los valores y los objetivos empresariales.

Por lo expuesto, la satisfacción laboral es de suma importancia y determinante para cumplir los objetivos de la empresa y llegar a ser eficientes, de esta manera poder generar sinergia en los grupos de trabajo.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de intervención

La investigación es de tipo descriptiva y propositiva, debido a que se describen e identifican las determinantes de la satisfacción laboral en la empresa Molino Andino S.A., que permitirán la retención de capital humano en la empresa. Con base en dicho diagnóstico, se propone diseñar una estrategia de retención de talento humano basada en las determinantes de satisfacción laboral desde el punto de vista individual y organizacional, de esta manera maximizar la productividad en la empresa Molino Andino S.A., de la ciudad de La Paz.

Los estudios descriptivos se caracterizan porque “busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.”¹⁵

3.2 Universo o población de estudio

El universo o la población es la colección de todos los individuos, objetos u observaciones, que tienen una característica en común. Cuando se lleva a cabo alguna investigación, debe tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionar la población que será objeto de estudio. Según Tamayo, la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en

¹⁵ HERNANDEZ, SAMPIERI, Roberto, *Metodología de la investigación*. Distrito Federal: Editorial Litográfica Ingramex, Tercera Edición, 2002. P-ág. 60

donde las unidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los sujetos de la investigación”¹⁶.

En el presente caso, la población de estudio se encuentra conformada por el total del personal de la empresa Molino Andino S.A. que operan en la ciudad de La Paz, sumando un total de 274 personas.

3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

La muestra de análisis se define a partir del uso de la fórmula de determinación de la muestra para poblaciones finitas, tomando en cuenta el número total de empleados que trabaja en la empresa Molino Andino S.A. son 274 personas las que desarrollan funciones.

Utilizando la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas y reemplazando datos, la muestra se obtiene de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = Es el tamaño de la población total equivalente a 274 personas.

σ = Representa la desviación estándar de la población. Utilizaremos un valor constante que equivale a 0.5

Z = Es el valor obtenido mediante niveles de confianza. 90% equivalente a 1.65

¹⁶ Tamayo, Mario; *El Proceso de la investigación científica*. Limusa. México, 1993. Pág.92

e = Representa el límite aceptable de error muestral siendo 10% equivalente a 0.10

Una vez establecido los valores adecuados, se procede a realizar la sustitución de los valores y aplicación de la fórmula para obtener el tamaño de la muestra poblacional correspondiente al universo finito determinado.

$$n = \frac{274 * 0,05^2 * 1,65^2}{(274 - 1) * 0,10^2 + 0,5^2 * 1,65^2 * 0,5} = 54,679494$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio, está constituida por 55 personas, a las que se aplicara la encuesta.

3.4 Selección de métodos y técnicas

3.4.1 Métodos

En el presente trabajo de investigación se empleó los métodos de encuesta y observación, mediante los cuales se pudo valorar e interpretar los resultados obtenidos, en el trabajo de campo a través de encuestas y revisión documental.

“El método analítico es la separación material o mental del objeto de la investigación en sus partes integrantes, para descubrir los elementos esenciales que lo conforman y descubrir sus características del objeto de investigación¹⁷.” Asimismo, el autor De La Mota Oreja menciona que el método analítico es un “... sistema que permite el conocimiento completo de

¹⁷UNIVALLE, Guía para la elaboración de proyectos de grado. Edición 2005

un hecho mediante la consideración de todas sus partes y la interrelación existente entre ellas...”¹⁸

3.4.2 Técnicas

Para la recopilación de información, se utilizaron fundamentalmente las técnicas de la encuesta y revisión bibliográfica.

3.4.2.1 La encuesta

La población objeto de estudio anteriormente descifrada es de 55 empleados de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, con el propósito de conocer las determinantes de la satisfacción laboral que permitirían la mantener el talento humano en la empresa: “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han realizado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis”¹⁹.

3.4.2.2 La revisión bibliográfica

A través de esta técnica se recopiló información bibliográfica sobre las determinantes de la satisfacción laboral que permiten la retención del capital humano en una empresa productiva, para lo cual se consultaron obras científicas, revistas especializadas, páginas Web y otros.

La revisión bibliográfica “se caracteriza por la utilización de documentos; la recolección, selección y análisis para obtener resultados coherentes. Utiliza

¹⁸ DE LA MOTA, OREJA, Ignacio H., *Diccionario de comunicación audiovisual*, D.F., 1998.

¹⁹ MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 2003, Pág. 55.

los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.”²⁰

3.5 Instrumentos de relevamiento de Información

Los instrumentos que permitieron operativizar o poner en práctica las técnicas descritas anteriormente, son los siguientes:

El instrumento de la encuesta es un cuestionario con preguntas cerradas, para facilitar la respuesta a los empleados de la empresa Molino Andino S.A., que fueron elaboradas en función de los objetivos específicos e indicadores de la operacionalización de variables. Se procedió a elaborar la encuesta para que sea llenada por los empleados de la empresa de objeto de estudio.

Las dos primeras preguntas (Véase Anexo N°1 encuesta) contiene datos descriptivos de las personas encuestadas. Aquí se pretende identificar antecedentes generales principalmente de tipo demográfico de los funcionarios pertenecientes a la empresa Molino Andino S.A.

La segunda parte consta de 13 preguntas de referidas a la satisfacción laboral, los individuos partícipes deben expresar su elección escogiendo una de las opciones.

²⁰ Bravo, J., Méndez, P., & Ramírez, T.; *La investigación documental y bibliográfica*. Caracas, Venezuela: Panapo. 1997. Pág., 32.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez recogida la información se procedió a la construcción de una base de datos en una planilla de hoja Excel (Véase Anexo N°2), en la que posteriormente se llevó a cabo la tabulación de los datos. Se detallaron datos que componen la encuesta, tanto los de carácter demográfico como género, edad, antigüedad, nivel educacional entre otras, y seguido por las preguntas de satisfacción laboral que comprende datos asociados al trabajo. De este modo se iba registrando las respuestas concedidas por cada uno de los encuestados. Luego de tener tabulado los datos en la plantilla Excel se obtienen los totales por encuesta y de este modo obtener resultados de satisfacción laboral en la empresa Molino Andino S.A.

Con los resultados de las 55 encuestas realizadas, construimos gráficos, en las cuales presentamos la distribución de elementos de la muestra.

4.1 Encuesta

Los resultados a cada pregunta realizada en la encuesta, son los siguientes:

Pregunta N° 1. ¿Cuál es su género?

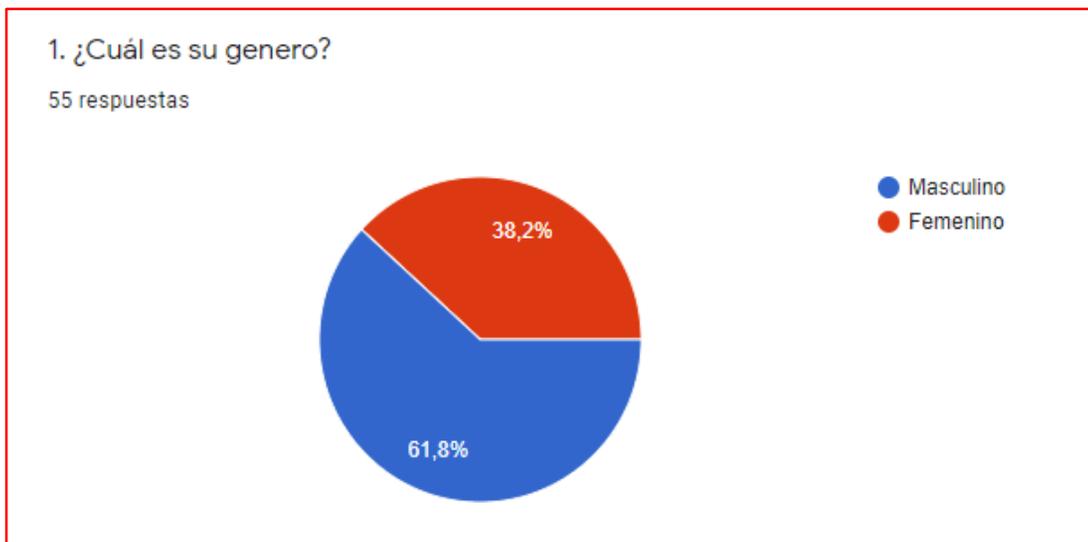


Gráfico N° 2 primera pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

De un total de 55 personas encuestadas en la empresa Molino Andino S.A., el 38% corresponde a mujeres y el 62% a varones.

Pregunta N° 2. ¿Cuál es su edad?

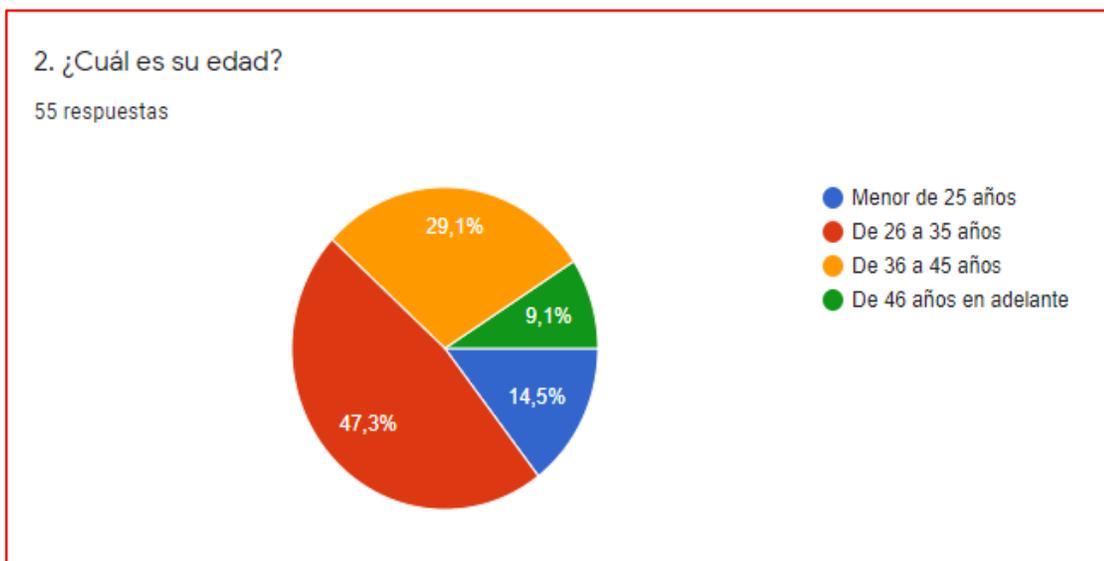


Gráfico N° 3, segunda pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestas aplicadas el 15% tiene menos de 25 años, el 47 % tiene entre 26 y 35 años, el 29% entre 36 y 45 años y el 9% entre 46 años en adelante.

Pregunta N° 3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa Molino Andino S.A.?

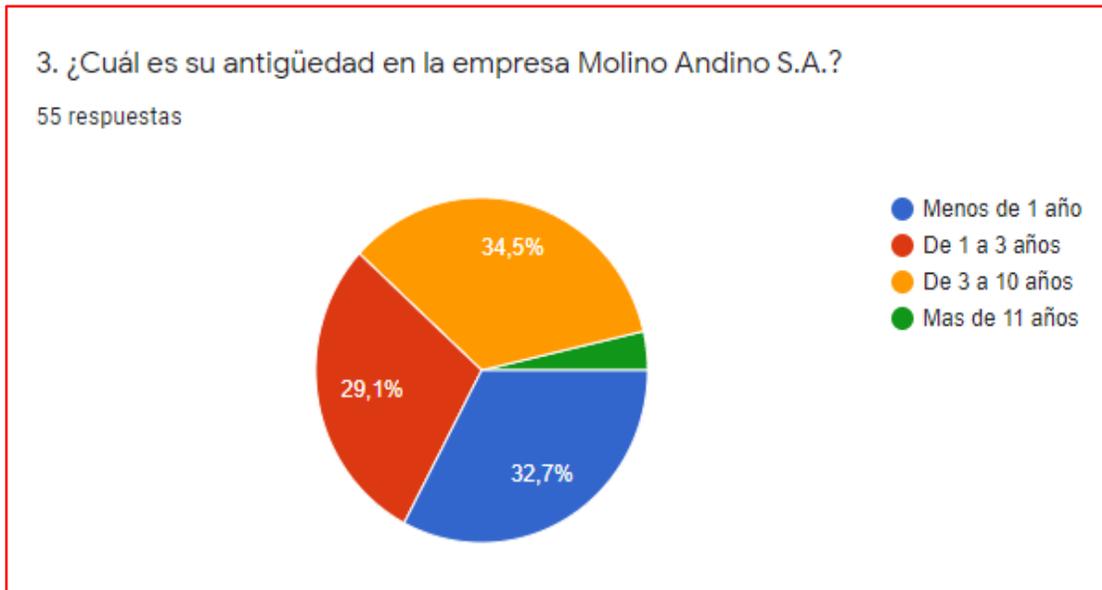


Gráfico N° 4, tercer pregunta de la encuesta- Fuente: Elaboración propia

En este punto el porcentaje del 33% corresponde a personas que llevan en la empresa menos de un año, el 29% lleva entre 1 a 3 años, el 35 % lleva entre 3 a 10 años, y el 3% representa a quienes llevan más de 11 años en la empresa.

De los resultados obtenidos podemos observar que el personal el personal que se encuentra bastantes años, es decir mas de 11 años en la empresa solamente equivale a un 3%, lo que se puede traducir que es valioso este personal por la experiencia con la que cuenta. Por otro lado la segunda cifra más alta es el 33% que es del personal que se encuentra trabajando menos de un año, lo que da cuenta que existe mucho personal nuevo y esto puede

evidenciar en la alta rotación y poca continuidad de personal, lo que afecta en el desarrollo de la empresa, ya que se debe considerar que cada vez que ingresa personal nuevo se debe destinar tiempo y recursos para capacitar a dicho personal, además que demora un tiempo en habituarse.

Pregunta N° 4. ¿Cuál es su nivel de estudios?

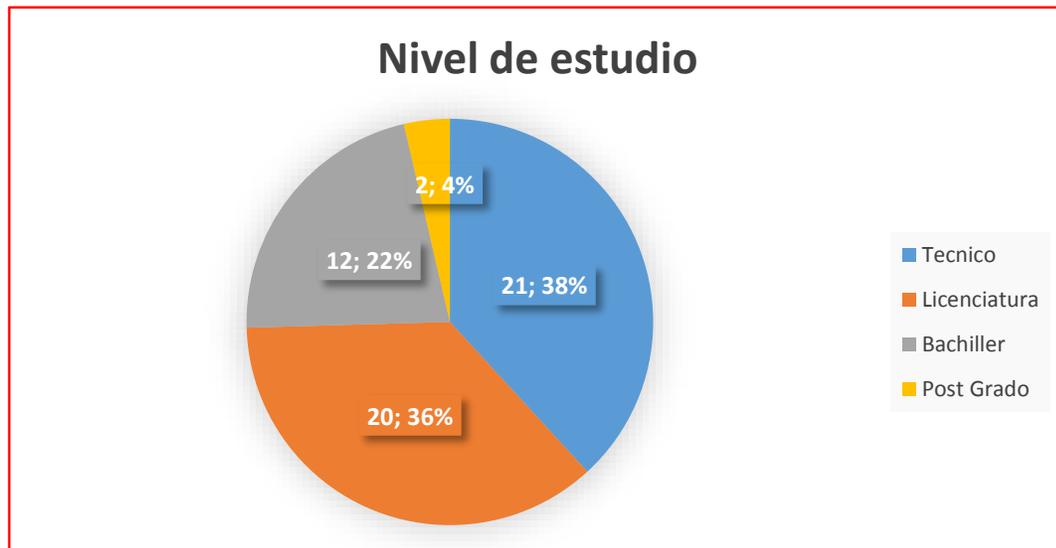


Gráfico N° 5, cuarta pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Compuesto por Educación básica, técnico, Licenciatura y postgrado. Los datos obtenidos corresponden a 22 % educación básica, 38% técnico, 36% Licenciatura y 4% postgrado.

En función a los datos obtenidos podemos interpretar que existe un disminuido grupo de personal con estudios de post grado y especializaciones, se debe tomar en cuenta que mientras mas alto sea el numero de personal calificado y con especialidades que puedan aportar a la empresa, los procesos y productos serán más eficientes.

También podemos observar que el 22% del personal es bachiller, lo que reflejaría poco incentivo por parte de la empresa para colaborar a la superación

profesional de su personal, además se tiene que tomar en cuenta que la remuneración va acorde al nivel profesional. Por lo que se puede decir que el personal se encontraría insatisfecho por el poco apoyo para su formación y capacitación.

Pregunta N° 5. ¿Cuál es el puesto de trabajo que ocupa en la empresa Molino Andino S.A.?

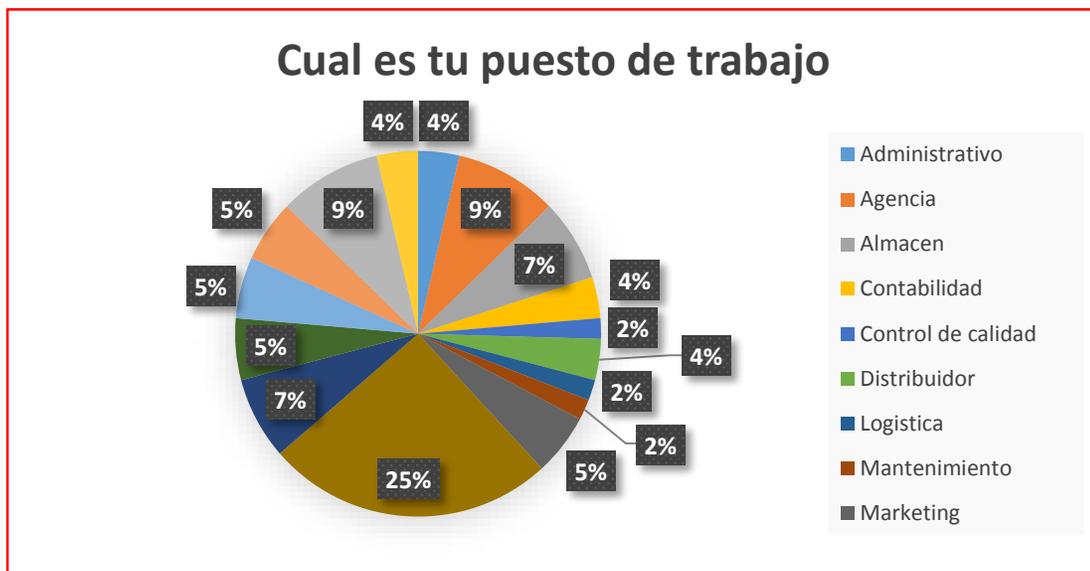


Gráfico N° 6, quinta pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Del total de personas encuestadas que pertenecen a la empresa Molino Andino S.A. el 4% es personal administrativo, el 9% es personal de agencias, el 9 % representa al personal de almacén, el 4% es personal de contabilidad, el 2% es de control de calidad, el 4 % es de distribuidores, el 2% representa al personal de logística, el 2% a persona de mantenimiento, marketing es representado con el 5%, el personal de preventa 25%, representa al 7% al personal de producción y por último el 5% personal de provincias.

En este punto podemos apreciar que la encuesta realizada abarco a diversas áreas para poder obtener datos del global de la empresa y no así solo de una determinada área.

Pregunta N° 6. ¿Usted como considera el salario que percibe?



Gráfico N° 7, sexta pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas que pertenecen a empresa Molino Andino S.A. el 22% indica que el salario percibido es bueno, 48%, la cifra más elevada, menciona que el salario percibido es regular y por último el 30% indica que es malo el salario.

Dados los datos obtenidos se puede interpretar que en menor porcentaje se indica que el salario percibido es bueno, por lo que regular y malo abarcarían un porcentaje es el mayor al 70% respecto a la insatisfacción salarial, lo que podría ser una de las principales causas que el personal renuncie buscando mejores condiciones económicas.

Pregunta N° 7. ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en la empresa Molino Andino S.A.?

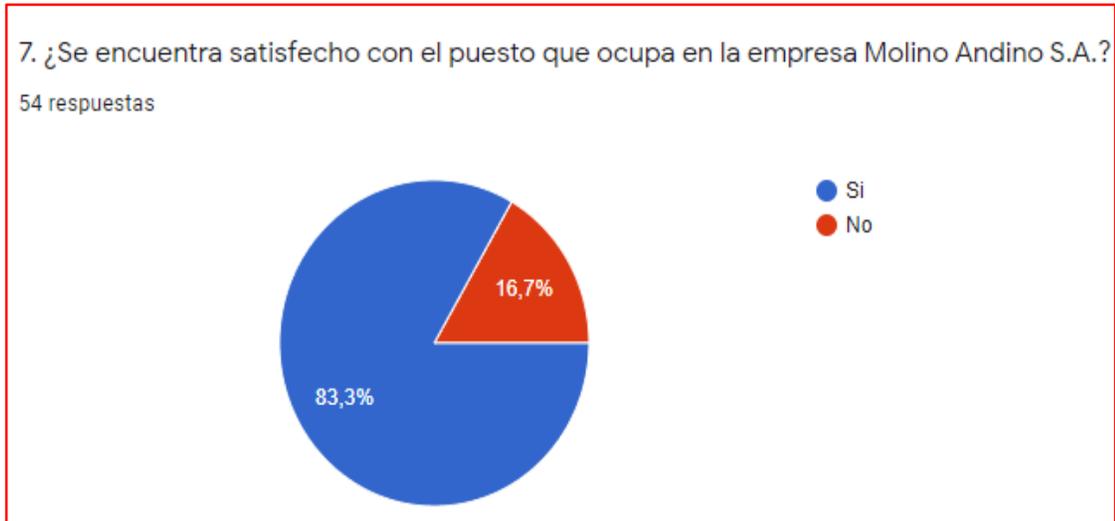


Gráfico N° 8, séptima pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

De las encuestas aplicadas el 83% dice estar satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa dentro la empresa y un porcentaje menor correspondiente al 17% señala no estar satisfecho.

Podemos observar que la mayoría del personal encuestado se encuentra satisfecho en su puesto laboral, pero es importante tomar en cuenta a la minoría restante ya que si el personal no encuentra satisfacción con las labores que realiza día a día, no es eficiente, por lo que esto puede representar a la empresa una baja productividad.

Pregunta N° 8. ¿Considera que el trabajo que realiza es reconocido y valorado por la empresa Molino Andino S.A.?



Gráfico N° 9, octava pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestas aplicadas el 33% dice siente que el trabajo que realiza es reconocido y valorado, mientras que 67% menciona que el trabajo que realiza no es reconocido ni valorado.

El resultado obtenido respecto a que el personal siente que su trabajo no es reconocido y valorado equivale a un 67%, lo cual es una cifra alarmante, debido a que esto significa que el personal no se siente valorado y se desmotiva, por lo que deja de hacer su trabajo con satisfacción.

Pregunta N° 9. ¿Considera que recibe capacitaciones para asumir nuevas funciones en la empresa?



Gráfico N° 10, novena pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados un 15% contestó que si recibe capacitaciones para asumir nuevas funciones y la mayoría reflejada en 85% dice estar no recibir capacitaciones.

Podemos apreciar que el porcentaje es del 85% del personal que dice que no recibe capacitaciones para asumir nuevas funciones, por lo que la empresa debe poner énfasis en la formación de personal y de esta manera poder retener el talento humano experimentado evitando la fuga de conocimientos.

Pregunta N° 10. ¿Usted considera que el entorno físico y espacio que dispone para realizar su trabajo dentro de la empresa son adecuados?

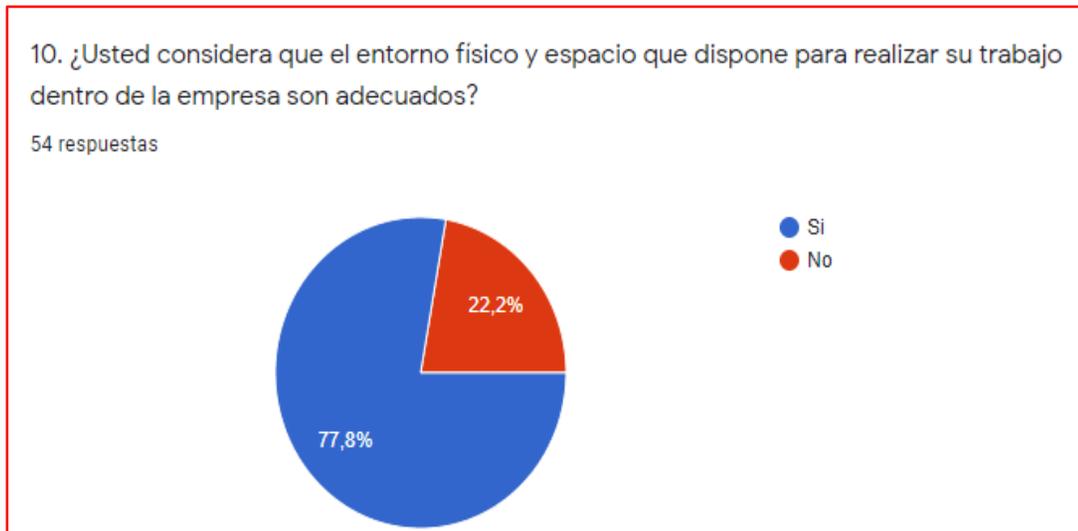


Gráfico N° 11, decima pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

De los cuestionarios aplicados el 78% considera que el entorno físico y espacio que dispone para realizar su trabajo si es adecuado, mientras que el 22% piensa lo contrario.

En este punto de la encuesta realizada podemos apreciar que el 78% del personal considera que el entorno físico y espacio que dispone para realizar su trabajo es adecuado, lo cual se debe mantener para que el personal siga satisfecho.

Pregunta N° 11. ¿Usted considera que la empresa le provee del equipo de protección personal necesario para el desarrollo de sus funciones?

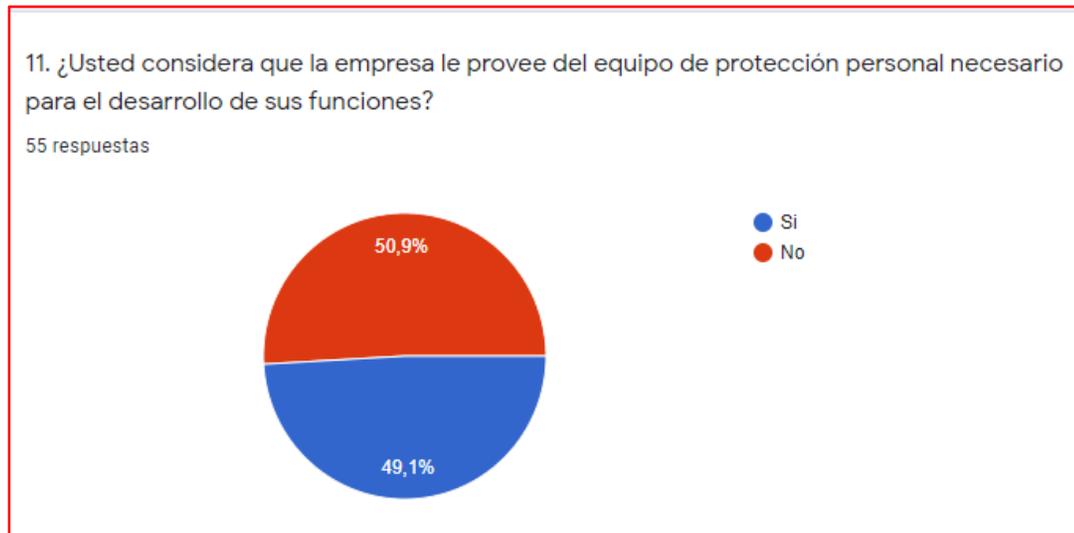


Gráfico N° 12, undécimo pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados un 49% respondió si, considera que la empresa le provee del equipo de protección personal necesario para el desarrollo de sus funciones y con una cifra casi similar del 51% están los que no consideran que sea así.

El 51% del personal manifiesta que no se le provee del equipo de protección personal necesario para el desarrollo de sus funciones, es importante que el personal sienta que se cuida su integridad física, por lo que se debe trabajar para mejorar esta cifra.

Pregunta N° 12. ¿Usted considera que existe buenas relaciones personales con sus superiores?



Gráfico N° 13, duodécima pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

Respecto a las buenas relaciones personales con sus superiores el 82% dijo que si existe buenas relaciones personales con sus superiores, y un menor número que equivalen al 18% indican lo contrario.

En este punto se puede evidencia que existe buenas relaciones personales entre el personal y sus superiores, lo cual es beneficioso para la comunicación al interior de la empresa, el buen clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Pregunta N° 13. ¿Usted considera que existe buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo?

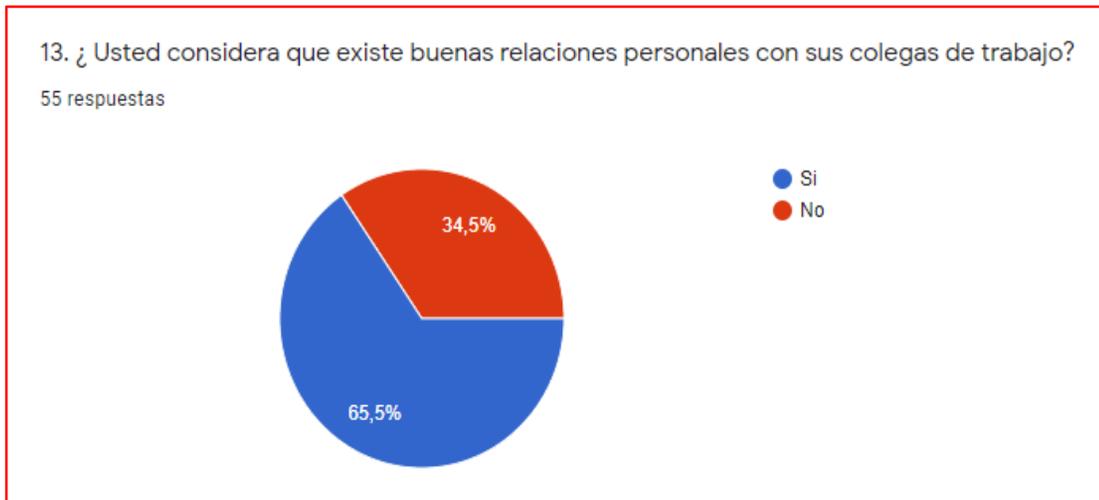


Gráfico N° 14, decimo tercer pregunta de la encuesta - Fuente: Elaboración propia

El 65% representa a quienes respondieron que si existe buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo y el 35% indicó no tener buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo.

Con los datos obtenidos podemos apreciar que existe buenas relaciones personales entre el personal, lo cual es beneficioso para la empresa ya que mejora el trabajo en equipo, la colaboración entre colegas, lo que genera sinergia y de esta manera se logra cumplir con los objetivos.

4.2 Estrategias de satisfacción laboral que permita retener satisfactoriamente el talento humano

Una vez analizada la información de la encuesta realizada y con la información extractada de la misma, podemos determinar que existe insatisfacción laboral en el personal de la empresa Molino Andino S.A., es indispensable el saber cómo motivar al personal. Lamentablemente no se puede estandarizar a las personas, aunque en la mayoría de empresas se opta por esta solución, y es

ahí donde se presentan la mayoría de casos de empleados desmotivados, no participativos, no entusiastas, y que pierden lentamente el interés por luchar por un objetivo. Estar satisfecho personalmente, significa estar feliz con la vida que se vive.

Por lo cual planteamos estrategias para el Departamento del talento humano que permita mejorar el nivel de satisfacción laboral.

- Involucrar al empleado
- Nivel de Confianza
- Sistema de Evaluación
- Recibir sugerencias de los trabajadores

4.2.1 Involucrar al empleado

Al involucrar al empleado en la toma de decisiones que repercutan en el desarrollo de sus actividades, se descubrirá que existen una variedad de temas en las que se necesita de la opinión de ellos. Esto permitirá a la empresa obtener una lluvia de ideas y así analizarlas cada una con el fin de seleccionar la más coherente y acertada.

Existe de esta manera una mayor probabilidad de que los empleados acepten ciertas decisiones en las que ellos han formado parte, antes que en las decisiones en la que no han tenido ninguna clase de participación.

4.2.2 Nivel de confianza

Con el fin de disminuir las inconformidades sobre la actitud del jefe hacia el trabajador, se debe considerar primordialmente que es el jefe de personal el que lleva la voz de un departamento, por este motivo se deberá considerar que la persona que vaya a ocupar este cargo sea la más idónea, que tenga conocimiento de cómo se dirige al personal.

Proveer confianza a los empleados permitirá que no se sientan cohibidos al realizar cualquier tipo de consulta o dar sugerencias y comentarios, lo que crea un engrane fundamental dentro del movimiento de un área, convirtiéndolo en más dinámico y comunicativo, reduciendo los errores y como resultado se obtendrá el cumplimiento de las metas y objetivos.

El comportamiento del superior es una de los principales determinantes de la satisfacción laboral, esta se incrementará cuando dirija de una forma comprensiva y amigable, ofrezca halagos por el buen desempeño, acepte opiniones de sus trabajadores y que muestre un interés personal en ellos.

4.2.3 Sistema de evaluación

El nivel de capacitación con el que cuenta la empresa Molino Andino S.A., no es la suficiente, esto se debe a que no analizan la situación de los trabajadores para proveer la capacitación de temas que realmente les ayude a mejorar sus conocimientos y por tanto mejore su desempeño laboral.

Para que la capacitación que provee la empresa sea la adecuada y ayude al desempeño de las actividades del personal evitando errores; el área del talento humano debe crear un sistema de evaluación en el cual se califique la capacidad del trabajador, pues a menor productividad, debe ser mayor la capacitación. Esto servirá como una motivación en el ámbito de crecimiento personal, por tanto la empresa se preocupará por buscar la capacitación idónea que ayude al desarrollo del trabajador.

De esta manera se podrá crear varios programas de capacitación, nuevos proyectos dentro del área de trabajo, y todo esto puede ser avaluado con el sistema Score Card (véase Anexo N° 3). Este sistema pretenderá evaluar al grupo y también a cada trabajador, con este método se podrá dar cierto puntaje a la entrega de proyectos o trabajos terminados dentro de cada área.

La estrategia que debemos utilizar es la de objetivos o metas personales. Cada área será la responsable de poner una meta al personal a su cargo, y a su vez el trabajador pondrá como meta cumplir con sus objetivos, si el trabajador no logra cumplir con uno de los objetivos asignados serán puntos negativos para el mismo. Es pertinente llevar a cabo esta estrategia junto al sistema score card, debido a que por medio del mismo pondremos el puntaje de 80, el cual será necesario para la aprobación, al final será recompensado quien cumpla con sus objetivos dentro de ese parámetro.

4.2.4 Recibir sugerencias de los trabajadores

Con el fin de mejorar la capacitación que se imparten en la empresa Molino Andino S.A. se deberá tomar en cuenta la participación de los trabajadores, se debe promover que el personal sugieran temas para su capacitación, como un ejemplo podemos citar un curso de relaciones humanas, cursos de ética profesional, para refrescar aquellos conocimientos ya dormidos dentro de los trabajadores. Al usar esta técnica de preguntar sobre qué temas desearían capacitarse, el personal se motivará a asistir a los cursos ya que nacieron de ellos.

4.2.4 Otras estrategias a considerar

Para mejorar la satisfacción laboral dentro de la empresa Molino Andino S.A. se debe prestar mucho interés en las siguientes características de trabajo, pues son factores indispensables para aumentar el nivel de satisfacción en el personal.

4.2.4.1 Satisfacción en el puesto de trabajo

Este es uno de factor más importante para que el personal, es necesario medir en función a la actitud de la persona que trabaje y el cargo que ocupa.

Existen personas más preparadas y el trabajo que desempeñan no va de acuerdo al nivel de conocimiento que poseen, de igual manera otros ocupan cargos demasiado complejos para sus conocimientos, por lo que la empresa debe evaluar a sus trabajadores antes de asignarle un nuevo cargo.

La satisfacción del trabajador esta medido en proporción de lo que mejor sabe hacer y el puesto que desempeña; si el empleado no tiene la suficiente preparación para un cargo complejo, y este intenta cubrir este vacío, se sentirá frustrado y sera tedioso ir a trabajar.

4.2.4.2 Oportunidad de progreso

Al dar a conocer al personal que la empresa se encuentra en expansión y crecimiento, esto se convierte en una buena estrategia para entusiasmar a los trabajadores respecto a oportunidades de crecimiento y progreso, para que los mismos estén atentos a convocatorias internas.

El propósito es que cada trabajador desarrolle sus capacidades y pueda crecer dentro de la empresa, muchos empleados ocupan puestos en los que mantienen un perfil bajo, el propósito de un concurso para ascenso, es que los trabajadores se motiven a esforzarse.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado en la presente investigación se muestran las conclusiones basadas en los resultados estadísticos de los instrumentos utilizados y que van en relación a los objetivos que se plantearon, también se describirá los resultados relacionados con la comprobación o rechazo de la hipótesis planteada. A partir de los resultados obtenidos se podrá realizar las respectivas recomendaciones para la empresa Molino Andino S.A.

5.1.1. Conclusión en relación al objetivo general

Considerando los resultados obtenidos mediante los procesos estadísticos y respondiendo al objetivo general, el mismo que se detalla:

- *“Diseñar estrategias de retención de talento humano, basada en las determinantes de satisfacción laboral desde el punto de vista individual u organizacional y de esta manera mejorar la productividad del personal de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz”.*

Se logro cumplir con el objetivo general, diseñando estrategias para la retención del talento humano, al involucrar al empleado en la toma de decisiones, el nivel de confianza que deben tener los trabajadores en sus jefes, sistemas de evaluación de los objetivos que se realizara al personal, recibir sugerencias de los trabajadores respecto a las capacitaciones que desearían recibir.

5.1.2. Conclusión por objetivos específicos 1

- *Describir estrategias determinantes de la satisfacción laboral para la retención del talento humano a través de aportes teóricos y mejorar la*

productividad de los empleados en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, de acuerdo a bibliografías de diversos autores.

Se puede concluir que para el cumplimiento de este objetivo se ha revisado distintas bibliografías, publicaciones y páginas web, en el que se estudian las determinantes de la satisfacción laboral, en empleados de distintos sectores.

Entre los aportes teóricos de determinantes de satisfacción laboral se consideró en el presente estudio a las siguientes teorías la teoría de la discrepancia, que sostiene que la Satisfacción Laboral está en función de los valores laborales que se consideren importantes y que se reconocen a través del propio trabajo; estos valores tienen que ser congruentes con las necesidades; es decir 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 los mismos; Teoría de los eventos situacionales, sostiene que la Satisfacción Laboral depende de la interacción de características situacionales – descriptivas y estables - como la evaluación previa del puesto, estabilidad o permanencia en el puesto, costo o dificultad para cambio de trabajo, capacidad de control de respuestas emocionales en interacción con eventos situacionales – constituidos por aspectos incidentales - como evaluación posterior del puesto, transitoriedad, costo o facilidad para el cambio, dificultad para controlar las respuestas emocionales dan lugar a reacciones emocionales que derivan de un estado de satisfacción en este caso, hacia el trabajo; teoría de la higiene motivacional, que indica que la satisfacción es consecuencia de un óptimo estado motivacional, producto de la interacción de dos factores: a) factores higiénicos o preventivos y, b) factores estrictamente motivacionales. Los primeros se refieren a las características del contexto en el trabajo como las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja. Aspectos preventivos son: las Condiciones de Trabajo y comodidad, relaciones con el jefe o supervisor, competencia técnica

del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y las relaciones con los colegas forman parte de estos aspectos preventivos. Los segundos se refieren a las características del contenido del puesto. Su presencia causa satisfacción y su ausencia indiferencia. Aquí se encuentran los factores intrínsecos como el desarrollo de la carrera, reconocimiento, trabajo creativo, responsabilidad, promoción o ascenso y la utilización de habilidades personales. Constituyen elementos fundamentales para generar fuertes niveles motivacionales y por ende buen desempeño; Teoría de la equidad, considera que la gente sabe qué clase de esfuerzo y habilidades pone en sus empleos y qué clase de remuneración (sueldo, promociones, etcétera) recibirán a cambio. La teoría también supone que quizá los individuos compararán a) sus razones de aportación y remuneración, con b) las razones de otra gente similar como sus colegas o conocidos (dentro o fuera de la organización). Es decir, el trabajador establecerá dos comparaciones, el primer caso tiene que ver con una asimilación de lo que él brinda o entrega a la organización con respecto a lo que recibe de ella; mientras que en el segundo caso el individuo contrapone y se compara con otras personas que se relacionan en sus mismos entornos, cotejando remuneraciones, incentivos, beneficios y demás; teoría de la fijación de metas, las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Así, según la teoría de Locke, la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación para el ser humano. Las metas, impulsan a lograr a tener una ilusión o aspiración y a mejorar el rendimiento. Según esta teoría, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas. Teoría de las necesidades de David McClelland, es un modelo motivacional que intenta explicar cómo las necesidades de logro, poder y afiliación afectan las acciones de las personas en el contexto de la gestión empresarial. Teoría de las necesidades de David McClelland, sostiene que todo individuo posee la necesidad de logro (esfuerzo por sobresalir), necesidad de poder (influir y controlar a los demás con la

finalidad de alcanzar un desempeño eficaz) y la necesidad de afiliación (entablar relaciones interpersonales). Asimismo, expone que un individuo se diferencia de los demás, al encontrarse motivado para desempeñar mejor determinadas actividades organizacionales, formando en él, el objetivo de llegar al óptimo desempeño y a la excelencia; Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, parte del supuesto de que el ser humano actúa por necesidades. Su teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface una necesidad, surge otra en su lugar. Identificó cinco niveles de necesidades dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades primarias se encuentran en la base y las superiores en la cúspide.

Asimismo, se identifica íntegramente las determinantes de la satisfacción laboral como ser: internos (satisfacciones materiales, sistema de recompensas, sistema de promociones y ascensos, estatus, seguridad en el trabajo, condiciones favorables de trabajo, condiciones físicas del trabajo, los compañeros de trabajo como fuente de satisfacción, diferencias individuales); externos (prestigio de la organización, la empresa frente a los familiares de los trabajadores, Identificación de la empresa con la sociedad).

5.1.3. Conclusión por objetivos específicos 2

- *Identificar la situación actual por la que atraviesa el área de talento humano de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz, respecto a la satisfacción laboral.*

De acuerdo a la información obtenida de la encuesta aplicada, se determinó que el personal de trabajadores, entre administrativos y operativos, se encuentran 62% del género masculino y 38% del género femenino que son distribuidos en los diferentes cargos de la empresa Molino Andino S.A.

Asimismo, el estudio revela que el 33% es el personal que se encuentra trabajando menos de un año en la empresa. Dando a entender que existe cierta rotación de personal. Es importante generar compromiso hacia la empresa por parte de los nuevos trabajadores, debido a que se logra mayor productividad, mejora los procesos, procedimientos, mejora el ambiente laboral y mejora la implicación de los trabajadores en la empresa.

Podemos identificar que respecto a la pregunta realizada respecto a la edad del personal que participo de la encuesta, se tiene que el 15% tiene menos de 25 años, el 47 % tiene entre 26 y 35 años, el 29% entre 36 y 45 años y por último el 9% es de 46 años en adelante.

Es importante mencionar que en el área del talento humano de la empresa Molino Andino S.A. en los últimos años no ha habido cambios, no se implementado mejoras, ni estrategias para la satisfacción laboral del personal.

5.1.4. Conclusión por objetivos específicos 3

- *Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.*

De acuerdo a la información obtenida en la encuesta realizada, respecto a la pregunta, se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en la empresa Molino Andino S.A., se tiene como resultado que el 83% se encuentra satisfecho, entendiendo que el personal encontró bienestar y comodidad. Con este índice de satisfacción laboral se considera que el personal tiene una actitud positiva.

Sin embargo, a la consulta, considera que recibe capacitaciones para asumir nuevas funciones en la empresa, se tiene como resultado que el 85,0% del personal indica que no reciben talleres de capacitación. Estos talleres son

mecanismos indispensables de conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades en la organización.

Asimismo, se evidencio que la pregunta, usted como considera el salario que percibe, el 48% en el personal de Molino Andino S.A. considera que el salario que percibe es regular, el 22% indica que el salario percibido es bueno y el 30% indica que el salario es malo.

También podemos identificar que en la consulta realizada en la encuesta, considera que el trabajo que realiza es reconocido y valorado por la empresa Molino Andino S.A. la mayoría respondió que no sienten que su trabajo sea reconocido y valorado esto es respaldado con 67% respecto a lo mencionado.

Por lo expuesto, se pudo apreciar que existe insatisfacción laborar por el personal de la empresa, en algunas determinantes de la satisfacción laboral, lo que puede afectar el rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, otra consecuencia es la desmotivación y falta de interés por el trabajo.

5.1.5. Conclusión por objetivos específicos 4

- *Estructurar una estrategia de satisfacción laboral que permita retener satisfactoriamente el talento humano, y de esta manera incrementar la productividad en la empresa Molino Andino S.A. de la ciudad de La Paz.*

Se proponen estrategias de retención de talento humano a través de:

- Involucrar al personal, en la toma de decisiones que repercutan en el desarrollo de sus actividades, se descubrirá que existen una variedad de temas en las que se necesita de la opinión de ellos.
- Nivel de confianza, se deberá considerar que la persona que vaya a ocupar el cargo de jefe de área sea la más idónea, que tenga conocimiento de cómo se dirige a los trabajadores.

- Sistema de Evaluación, se evaluará el cumplimiento de metas y objetivos de los trabajadores, con el fin de mejorar las falencias a través de capacitaciones.
- Recibir sugerencias de los trabajadores, se deberá tomar en cuenta la participación de los empleados; a que ellos sugieran otros temas para su capacitación, con el propósito de incrementar el nivel de productividad y garantizar el desempeño eficiente del personal de la empresa.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda la implementación de las estrategias de satisfacción laboral que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Molino Andino S.A., reduciendo el número de trabajadores que están insatisfechos para que pueda sentirse identificados con la empresa, de esta manera se podrá retener el talento humano.

Dar mayor incentivo y reconocimiento a los logros de los trabajadores, como ser reconocimientos verbales o escritos por el trabajo realizado y lo que generara que ellos sientan que el trabajo que realizan es significativo para la empresa.

Como apoyo a la política salarial y tomando en cuenta las necesidades económicas de los trabajadores, se sugiere elaborar un subprograma de recompensas y reconocimientos en el cual se adopta una política de remuneración variable con la cual se pretende contrarrestar la percepción de inconformidad salarial existente, con el fin de que los empleados noten que se efectúan los reconocimientos económicos y de esta manera evitar la deserción del personal.

Implementar políticas de capacitación, formación académica constante que permitan reforzar, innovar, incrementar nuevos conocimientos orientados a un desarrollo del trabajo.

Como punto de partida en el tema de capacitación y según la propuesta, se sugiere que los niveles estratégicos y tácticos de la empresa determinen las necesidades de capacitación, con lo cual se pretende orientar los esfuerzos en el tema de capacitación y desarrollo de personal a fin de reducir las deficiencias actuales y reales que se presentan a nivel organizacional y que, por lo tanto, los recursos invertidos sean aprovechados al máximo

Se recomienda replicar en un año el presente estudio, posterior a la ejecución del plan de mejora propuesto, y analizar los cambios encontrados en relación a un análisis comparativo.

Recomendamos seguir investigando las determinantes de la satisfacción laboral, debido que actualmente es un problema latente ya que existen múltiples causas que desembocan en la alta rotación de personal, lo cual es muy perjudicial para la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALFARO, Ronald, LEYTON, Sara, MEZA, Antonio y SAÉNZ, Ivonne (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (pp. 9-15) En: Tesis de maestría en administración estratégica de empresas. Surco (Per): Pontificia Universidad Católica de Perú. Disponible en internet:http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON
- BLANCH, J.M; *Trabajar y Bienestar*. Barcelona: UOC.2012.
- BLUM, M. *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas, 1991.
- BRAVO, J., Méndez, P., & Ramírez, T.; *La investigación documental y bibliográfica*. Caracas, Venezuela: Panapo. 1997.
- CABALLERO Rodríguez, Katia. *El concepto de Satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza* [en línea]. En: Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado. 2002, vol. 6 nos. 1-2. Disponible en Internet: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- CALCINA C. *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo* (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 20 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4937>
- CHIAVENATO, I.; *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A., 2007.
- DAVIS, K. & Newstrom, J. *Comportamiento humano en el trabajo* 11ª. Edición. México: McGraw-Hill,2003.

- DE LA MOTA, OREJA, Ignacio H., *Diccionario de comunicación audiovisual*, D.F., 1998.
- DUNNETTE, M. *Tendencias emergentes y problemas molestos en psicología industrial y organizacional*. Psicología Aplicada: Una Revisión Internacional, (Vol. VII),1998.
- FUENTES, S. M. ; *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala, 2012, gacion.pdf
- GIMENO, X.; *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil)*. Tesis Doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona,2004.Pág.47
- HERNANDEZ, SAMPIERI, Roberto, *Metodología de la investigación*. Distrito Federal: Editorial Litográfica Ingramex, Tercera Edición, 2002. Pág. 60
- JARAMILLO PESCADOR Nini et al; *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de la Celia Risaralda*. Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial, 2010.Pág.19
- McCLELLAN, D.C.; *Estudio de la motivación Humana*. Madrid Narcea,1989.
- MERINO NUÑEZ, MIRKO Y DIAZ JAVE, ALFREDO. *Estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque*. Recuperado el Viernes, 20 de Enero del 2012 - 10:42 pm, buscarlo por el título, sitio web se encuentra protegido Disponible en: <http://www.uss.edu.pe/hatunruna/Doc/8.pdf>

- MÜNCH, L.; *Liderazgo y Dirección*. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas,2011.
- MÜNCH, Lourdes, ÁNGELES, Ernesto, *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*, Edit. Trillas, Segunda Edición, México, 2003.
- NEWSTROM, John W.; *Comportamiento humano en el trabajo*.13° ed. Méjico, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.2007. Pp. 204
- ORTIZ Frida, García María del Pilar. *Metodología de la Investigación*. Editorial Limusa. México 2005.
- PINILLA, Antonio; *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.,1982.
- RAMÍREZ, R., et al; *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1),2008.
- ROBBINS, S.;*Comportamiento Organizacional* 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 2004.
- ROBBINS, S.;*Comportamiento Organizacional*. Octava Edición, México, D.F. Editorial Prentice,1999.
- ROBBINS, Stephen; *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall, 1998.
- ROBSON, C.; *Investigación del mundo real: un recurso para los científicos sociales y Investigadores-practicantes*. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

- RODRIGUEZ, D.; *Diagnostico organizacional*. Ed. México: Alfaomega. 1999.
- SCHULTZ, Duane, P.; *Psicología Industrial*.. México: Edit. Me Graw Hill, 1991.
- SLOCUM; *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learnin,2009.
- SPECTOR; *Satisfacción Laboral*. Madrid: C.A. Sage,1997.
- STACEY, Adams; *Las organizaciones*; Mc Graw Hill 2003.
- STONER, J; *Admisntración*.5ta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A,2004.
- STONNER, James y FREEMAN, E.; *Administración*. México: Edit. Mc Graw Hill, 1994.
- Tamayo, Mario; *El Proceso de la investigación científica*. Limusa. México, 1993.Pág.92
- TORO, F.; *Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio*. Revista de Psicología del Trabajo y Organizaciones,1991.
- UNIVALLE, *Guía para la elaboración de proyectos de grado*. Edición 2005
- ZELADA R. *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja* (Internet). Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2015 [citado 22 abril 2017]. Disponible: <http://hdl.handle.net/123456789/4738>

ANEXOS

Anexo N° 1

ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL

1. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino

2. ¿Cuál es su edad?

- Menor de 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 años en adelante

3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa Molino Andino S.A.?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 10 años
- Mas de 11 años

4. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- Bachiller
- Técnico
- Licenciatura
- Post Grado

5. ¿Cuál es el puesto de trabajo que ocupa en la empresa Molino Andino S.A.?

Respuesta: _____

6. ¿ Usted como considera el salario que percibe ?

- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en la empresa Molino Andino S.A.?

- Si
- No

8. ¿Considera que el trabajo que realiza es reconocido y valorado por la empresa Molino Andino S.A.?

- Si
- No

9. ¿Considera que recibe capacitaciones para asumir nuevas funciones en la empresa?

- Si
- No

10. ¿Usted considera que el entorno físico y espacio que dispone para realizar su trabajo dentro de la empresa son adecuados?

- Si
- No

11. ¿Usted considera que la empresa le provee del equipo de protección personal necesario para el desarrollo de sus funciones?

- Si
- No

12. ¿ Usted considera que existe buenas relaciones personales con sus superiores?

- Si
- No

13. ¿ Usted considera que existe buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo?

- Si
- No

Anexo N° 2

BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA

N°	1. ¿Cuál es su género?	2. ¿Cuál es su edad?	3. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa de Molino Andino S.A.?	4. ¿Cuál es su nivel de estudios?	5. ¿Cuál es el puesto de trabajo que ocupa en la empresa Molino Andino S.A.?	6. ¿Usted considera el salario que percibe ?	7. ¿Se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en la empresa Molino Andino S.A.?	8. ¿Considera que el trabajo que realiza es valorado por la empresa Molino Andino S.A.?	9. ¿Considera que recibe capacitación para realizar nuevas funciones en la empresa?	10. ¿Usted considera que el entorno físico y espacio que dispone para realizar su trabajo dentro de la empresa son adecuados?	11. ¿Usted considera que la empresa le provee el equipo de personal necesario para el desarrollo de sus funciones?	12. ¿Usted considera que existe buenas relaciones personales con sus superiores?	13. ¿Usted considera que existe buenas relaciones personales con sus colegas de trabajo?
1	Masculino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Técnico	Preventista	Malo	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
2	Masculino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Técnico	Preventista	Regular	Si	No	Si	No	No	Si	Si
3	Masculino	De 36 a 45 años	De 1 a 3 años	Universitario	Preventista	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
4	Masculino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Bachiller	Preventista	Buena	Si	No	Si	No	No	No	Si
5	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Bachiller	Producción	Buena	Si	No	Si	Si	No	Si	Si
6	Masculino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Técnico	Preventista	Regular	Si	No	Si	No	No	No	No
7	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Universitario	Ventas Institucionales	Regular	Si	No	Si	No	No	No	No
8	Femenino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Bachiller	Sistemas	Buena	No	No	No	No	No	Si	Si
9	Femenino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Técnico	Administrativo	Buena	No	No	Si	Si	Si	Si	No
10	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Provincias	Regular	Si	No	Si	No	No	Si	No
11	Masculino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Bachiller	Almacén	Regular	Si	No	No	No	No	Si	No
12	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Bachiller	Comercial	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
13	Femenino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Técnico	Atención al Cliente	Buena	Si	No	Si	No	No	No	Si
14	Masculino	De 36 a 45 años	De 1 a 3 años	Post Grado	Supervisor	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
15	Masculino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Preventista	Regular	No	No	Si	No	No	Si	No
16	Masculino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Técnico	Preventista	Regular	Si	No	Si	No	No	No	No
17	Femenino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Técnico	Preventista	Malo	Si	No	Si	No	No	No	No
18	Masculino	De 46 años en adelante	De 3 a 10 años	Universitario	Provincias	Regular	No	No	Si	Si	Si	Si	No
19	Femenino	Menor de 25 años	De 1 a 3 años	Licenciatura	Producción	Regular	Si	No	Si	No	No	Si	Si
20	Masculino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Preventista	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
21	Femenino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Técnico	AASS	Malo	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
22	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Agencia	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
23	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Licenciatura	Atribuidor	Regular	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
24	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Licenciatura	Marketing	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
25	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Técnico	Marketing	Regular	Si	No	No	No	No	No	No
26	Masculino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Técnico	Sistemas	Regular	Si	No	Si	No	No	No	Si
27	Masculino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Bachiller	Preventista	Regular	Si	No	Si	No	No	Si	Si
28	Femenino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Licenciatura	Supervisor	Malo	Si	No	Si	No	No	No	No
29	Masculino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Técnico	Almacén	Malo	No	No	No	No	No	No	No
30	Masculino	De 46 años en adelante	Mas de 11 años	Post Grado	Licenciatura	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
31	Masculino	De 46 años en adelante	Menos de 1 año	Técnico	Supervisor de ventas	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
32	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Licenciatura	Comercial	Regular	No	No	No	No	No	No	No
33	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Licenciatura	Administrativo	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
34	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Preventista	Malo	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
35	Femenino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Ventas Institucionales	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
36	Masculino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Licenciatura	Marketing	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
37	Femenino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Licenciatura	AASS	Malo	Si	No	Si	No	No	No	No
38	Masculino	De 46 años en adelante	De 3 a 10 años	Licenciatura	Supervisor	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
39	Masculino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Bachiller	Producción	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
40	Femenino	De 26 a 35 años	De 1 a 3 años	Técnico	Preventista	Malo	No	No	Si	No	No	No	No
41	Femenino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Licenciatura	Control de calidad	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
42	Masculino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Licenciatura	Preventista	Buena	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
43	Masculino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Bachiller	Agencia	Malo	No	No	Si	No	No	No	No
44	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Técnico	Marketing	Buena	Si	No	No	No	No	Si	Si
45	Femenino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Licenciatura	Atribuidor	Malo	No	No	Si	No	No	No	No
46	Femenino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Licenciatura	Provincias	Regular	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
47	Masculino	De 36 a 45 años	Menos de 1 año	Licenciatura	Marketing	Regular	No	No	No	No	No	No	No
48	Femenino	De 26 a 35 años	Mas de 11 años	Licenciatura	Marketing	Malo	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
49	Masculino	De 46 años en adelante	De 3 a 10 años	Técnico	Distribuidor	Buena	Si	No	Si	No	No	Si	Si
50	Masculino	De 36 a 45 años	De 1 a 3 años	Licenciatura	AASS	Malo	No	No	Si	No	No	Si	Si
51	Femenino	De 36 a 45 años	De 3 a 10 años	Técnico	Producción	Buena	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
52	Masculino	De 26 a 35 años	Menos de 1 año	Técnico	Preventista	Malo	Si	No	Si	No	No	No	Si
53	Masculino	De 26 a 35 años	De 3 a 10 años	Licenciatura	Almacén	Regular	Si	No	Si	No	No	Si	Si
54	Femenino	Menor de 25 años	Menos de 1 año	Licenciatura	Sistemas	Malo	Si	No	Si	No	No	No	No
55	Masculino	De 36 a 45 años	De 1 a 3 años	Técnico	Agencia	Malo	No	No	Si	No	No	No	No

Anexo N° 3
SCORE CARD

PLANILLA DE EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
SCORE CARD	
NOMBRE DEL TRABAJADOR	
CARGO DEL TRABAJADOR	
NOMBRE DEL SUPERVISOR	
FECHA	
El puntaje minimo para que se pueda tomar como cumplido un objetivo es 80 puntos.	
CONTENIDO	PUNTAJE
OBJETIVO 1	
OBJETIVO 2	
OBJETIVO 3	
OBJETIVO 4	
OBJETIVO 5	
OBSERVACIONES	
CAPACITACION PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL PERSONAL	