

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Calzados Chosica SAC, 2017

Para optar el Título de Licenciada en Trabajo Social

Presentado por:

Autor: Bachiller Angelica Maria Huaman Meza

Lima - Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A Dios, que me ha dotado de inteligencia y decisión para cumplir todas las metas en mi vida. A mis padres, que constantemente me apoyan en el logro de mis sueños.

## **AGRADECIMIENTO**

Otorgo todos mis agradecimientos a toda la plana docente de esta casa de estudio, por sus orientaciones para culminar con éxito la realización del presente trabajo de investigación.

## **PRESENTACIÓN**

Estimados y honorables miembros del Jurado:

Ante ustedes presento y expongo mi trabajo de investigación titulado: Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Calzados Chosica SAC, 2017, para así obtener el título profesional de Licenciada en Trabajo Social, bajo la modalidad Trabajo de Suficiencia Profesional, todo según lo estipulado y parametrado por la Universidad, y cumpliendo con las normas de la Directiva N° 003-FPs y TS.-2017 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Atentamente,

Angelica Maria Huaman Meza.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE .....	v
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	15
1.2 Formulación del problema .....	22
1.2.1 Problema general.....	22
1.2.2 Problemas específicos.....	22
1.3 Objetivos .....	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos .....	23
1.4 Justificación e importancia .....	23

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	25
2.1. Antecedentes.....	25
2.1.1 A nivel internacional:.....	25
2.1.2 A nivel nacional.....	28
2.2. Bases teóricas .....	31
2.2.1. Satisfacción laboral.....	31
2.2.2 Fuentes de la satisfacción laboral.....	43
2.2.3 Teorías sobre satisfacción laboral .....	48
2.3 Definición Conceptual.....	68
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	72
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	72
3.1.1 Tipo de investigación .....	72
3.1.2 Diseño de investigación .....	72
3.2. Población y muestra .....	73
3.3. Identificación de la variable y su operativización .....	75
3.4.    Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico.....	78
3.4.1. Descripción de la técnica .....	78
3.4.2 Instrumentos .....	79
CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	80

4.1. Procesamiento de los resultados.....	80
4.2. Presentación de los resultados.....	81
4.3 Análisis y discusión de resultados.....	85
4.4 Conclusiones.....	89
4.5 Recomendaciones.....	90
<b>CAPÍTULO V: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>91</b>
5.1 Definición del Programa .....	91
5.2 Justificación del Problema.....	91
5.3 Establecimiento de Objetivos .....	93
5.3.1 Objetivo General.....	93
5.3.2 Objetivos Específicos.....	93
5.4 Sector al que se dirige.....	94
5.5 Metodología de la Intervención.....	94
5.6 Instrumentos / material a Utilizar .....	94
5.7 Actividades .....	95
5.8 CRONOGRAMA.....	101
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO N° 2: CARTA DE PRESENTACION.....</b>	<b>110</b>

ANEXO N°3: ENCUESTA APLICADA..... 111



## Índice de tablas

<i>Tabla 1 Operacionalización de la variable estrategias de satisfacción laboral.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 2 Puntaje Total .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 3 Factores .....</i>	<i>81</i>

## Índice de figuras

<i>Figura 1 Resultados satisfacción laboral</i> .....	82
Figura 2 : Factores extrínsecos.....	83
Figura 3: Interacciones Laborales.....	84

## RESUMEN

La presente investigación es de diseño cuantitativo no experimental de tipo transversal descriptivo. En la cual el objetivo general es conocer La Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Calzados Chosica SAC, 2017”, la población estuvo compuesta por 212 personas. El instrumento que se utilizó fue la escala previamente adaptada. La información fue procesada mediante el programa SPSS 22. La muestra estuvo conformada por hombres y mujeres. Los resultados que fueron que mantenía una buena satisfacción laboral deseada con una media de 42%, un valor mínimo de 21 y un valor máximo de 58, resaltando los factores extrínsecos sobre las relaciones sociales y el bienestar laboral. El nivel de satisfacción laboral es de 49%.

**Palabra clave:** calzados, cuantitativo, laboral, satisfacción, transversal

## **ABSTRACT**

The present investigation is of non-experimental quantitative design of descriptive transversal type. In which the general objective is to know the labor satisfaction of the workers of the company Calzados Chosica SAC, 2017 ", the population was composed of 212 people. The instrument that was used was the previously adapted scale. The information was processed through the SPSS 22 program. The sample consisted of men and women. The results were that it maintained a good job satisfaction desired with an average of 42%, a minimum value of 21 and a maximum value of 58, highlighting the extrinsic factors on social relations and labor welfare. The level of job satisfaction is 49%.

**Key words:** footwear, quantitative, labor, satisfaction, transversal.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral se puede entender en términos de su relación con otros factores clave, como el bienestar general, el estrés en el trabajo, el control en el trabajo, la interfaz entre el hogar y el trabajo y las condiciones de trabajo. En general, la mayoría de las definiciones cubren el sentimiento afectivo que un empleado tiene hacia su trabajo. Este podría ser el trabajo en general o sus actitudes hacia aspectos específicos del mismo, tales como: sus colegas, salario o condiciones de trabajo. Además, la medida en que los resultados del trabajo cumplen o superan las expectativas puede determinar el nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, la satisfacción laboral no solo se trata de cuánto le gusta trabajar a un empleado.

En el capítulo I se planteará el problema de investigación, se formulará el problema, así como el objetivo general como los específicos, a partir de ahí se comenzará a desarrollar el estudio.

En el capítulo II el cual es al marco teórico conceptual, se presentarán los antecedentes tanto nacionales e internacionales que hayan abordado el tema a investigar, asimismo se procederá a explicar con mayor detalle la variable de estudio.

En el capítulo III se abordará la metodología, en la cual se explicará tanto la muestra como la población, asimismo se describirá la prueba que se ha utilizado para la presente investigación.

En el capítulo IV se denomina procesamiento, análisis y presentación de los resultados, en donde se verán los resultados obtenidos en la investigación, así como las tablas y figuras obtenidas, las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo V, se incluye la propuesta de un programa de intervención denominado “Logrando la Satisfacción Laboral en mi centro de Labores“

# **CAPÍTULO I:**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La satisfacción laboral es la actitud de trabajo más ampliamente investigada y una de las asignaturas más ampliamente investigadas en Psicología Industrial / Organizacional (Del Prado, J, 2014). Varias teorías de motivación laboral han corroborado el rol implícito de la satisfacción laboral. Según Atalaya (1999), la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, la motivación, el ausentismo / tardanza, los accidentes, la salud mental / física y la satisfacción general con la vida. Una teoría común dentro de la investigación ha sido que, hasta cierto punto, el estado emocional de un individuo se ve afectado por las interacciones con su entorno de trabajo. Las personas se identifican por su profesión, como un médico, abogado o maestro. Por lo tanto, el bienestar personal de un individuo en el trabajo es un aspecto significativo de la investigación (Atalaya, 1999).

La teoría más ampliamente aceptada de la satisfacción laboral fue propuesta por Locke, quien definió la satisfacción laboral como "un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o las experiencias laborales". La satisfacción laboral tiene componentes emocionales, cognitivos y conductuales. El componente emocional se refiere a los sentimientos relacionados con el trabajo, como el aburrimiento, la ansiedad, el reconocimiento y la emoción. (OPS OMS, 2016). El componente cognitivo de la satisfacción en el trabajo se relaciona con las creencias con respecto al trabajo, ya sea respetable, mentalmente exigente / desafiante y gratificante.

Finalmente, el componente conductual incluye las acciones de las personas en relación con su trabajo, tales como tardanza, trabajar hasta tarde, fingir enfermedad para evitar el trabajo (OPS OMS, 2016).

La satisfacción laboral se refiere a las actitudes positivas o las disposiciones emocionales que las personas pueden obtener del trabajo o de los aspectos del trabajo. La satisfacción laboral de los empleados se convierte en una atención central en las investigaciones y discusiones en el trabajo y la psicología organizacional porque se cree que tiene relación con el desempeño laboral. Sánchez (2011) encontró que existen esencialmente dos tipos de satisfacción laboral basados en el nivel de los sentimientos de los empleados con respecto a sus trabajos. El primero, y más analizado, es la satisfacción laboral global, que se refiere a los sentimientos generales de los empleados sobre sus trabajos. El segundo es la satisfacción laboral, que se refiere a los sentimientos con respecto a aspectos laborales específicos, como salario, beneficios, jerarquía laboral (estructura de informes), oportunidades de crecimiento, ambiente de trabajo y la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo. "En general, me encanta mi trabajo, pero mi horario es difícil de manejar". De acuerdo con Kerber y las mediciones de la satisfacción laboral, la satisfacción ayuda a identificar aspectos específicos de un trabajo que requieren mejoras. Los hallazgos pueden ayudar a las organizaciones a mejorar la satisfacción general en el trabajo o a comprender cuestiones de la organización, como la alta rotación Huamanchumo (2016), al relacionar estas variables encontró que se logró determinar la relación existente entre el Estrés Laboral y la Satisfacción Laboral de una institución educativa nacional de Trujillo. Del mismo modo, Vilca (2016) afirma que se puede concluir que el clima organización y el nivel de estrés de los colaboradores juegan



un papel muy importante en la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia 2 Juliaca del Banco de la Nación. Se puede afirmar que allí donde hay elevados niveles de estrés, la satisfacción laboral es baja y que estas variables están muy relacionadas.

Sabiendo que la investigación no respalda la idea de que la felicidad y la satisfacción de los empleados crean una mayor producción, ¿por qué los psicólogos y organizaciones no aún intentan mantener contentos a los empleados? Muchos han señalado que la perspectiva de investigación de los trabajadores sociales va más allá de aumentar el resultado final de una organización. Los empleados felices no afectan negativamente la productividad y pueden tener un efecto positivo en el lugar de trabajo y en la sociedad en general. También tiene un impacto positivo en la imagen de marca de la organización. Por lo tanto, aún beneficia a todas las partes para tener empleados felices y satisfechos. Otra falacia es que la paga es el factor más importante en la satisfacción laboral. (OIT, 2016), las personas tienden a evaluar sus experiencias laborales basadas en sentimientos de satisfacción o insatisfacción con respecto a su trabajo, así como a la organización en la que trabajan. Hay muchas influencias probables que afectan cuán favorablemente un individuo evalúa su trabajo. (Aguilar, Magaña y Surdez). Los trabajadores sociales han identificado numerosas variables que parecen contribuir a la satisfacción laboral o al compromiso organizacional. Para explicar el desarrollo de la satisfacción laboral, los investigadores han tomado tres enfoques comunes: características del trabajo, procesamiento de la información social (características organizacionales) y disposición (características del trabajador).

Hay varios mitos con respecto a la satisfacción laboral. Uno de esos mitos es que un empleado feliz es un empleado productivo. La investigación ha ofrecido poco para apoyar

que un empleado feliz sea productivo, por el contrario, algunas investigaciones han sugerido que la informalidad puede aparecer, pasando de la productividad a la satisfacción. (Randstad, 2017).

Comprensiblemente, todos tenemos que ganarnos la vida, pero parece que algunos disfrutan el proceso más que otros. Afortunadamente, la satisfacción laboral depende de una variedad de factores, muchos de los cuales están bajo su control. Con un poco de esfuerzo, puede encontrar el trabajo que mejor se adapte a sus necesidades individuales o aprender a encontrar el cumplimiento en el que ya tiene. (Randstad, 2017).

Según una encuesta reciente realizada por MINTRA, el 48.3 por ciento de los trabajadores en los Perú. Están satisfechos con sus trabajos, un ligero aumento con respecto al año anterior. Este aumento se puede atribuir a una mayor seguridad laboral y satisfacción con respecto a otras áreas de desarrollo profesional. (Grupo P&A, s.f).

Mientras que el porcentaje de trabajadores satisfechos ha aumentado constantemente desde su punto más bajo en 2010, cuando solo el 42.6 por ciento de los trabajadores reportaron satisfacción, es considerablemente más bajo que hace 30 años. En 1987, el 61.1 por ciento de las personas estaban satisfechas con sus trabajos, y ese número disminuyó ligeramente a mediados de los 90. El desempleo, los salarios decepcionantes y otros factores económicos han contribuido a la insatisfacción laboral, lo que puede ayudar a explicar los números de encuesta más bajos que estamos viendo ahora en comparación con los últimos años ochenta. (El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores, 2014).

De acuerdo a Cavalcante (2004), la satisfacción laboral no influye en los empleados, sino también en las organizaciones con las personas interesadas. Los trabajadores

insatisfechos experimentan una menor productividad en el lugar de trabajo, un menor rendimiento, más estrés laboral y mayores tasas de rotación. Se puede encontrar en una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos. La satisfacción laboral intrínseca es el resultado de sentirse satisfecho con el trabajo en sí mismo y las responsabilidades que lo acompañan. La satisfacción laboral extrínseca tiene más que ver con las condiciones laborales, como el salario, la seguridad laboral y las relaciones con compañeros de trabajo y supervisores.

Los factores de motivación intrínsecos, son la capacidad de usar el conjunto de habilidades propias, tenía el impacto más positivo en la satisfacción laboral. (Cavalcante, 2004). Además, los resultados de una encuesta realizada por el diario Gestión entre los profesionales de la rehabilitación, el crecimiento profesional y el hecho de tener valores personales, acorde con los valores de la empresa, el salario en el que se respeta a la satisfacción laboral (Manso, 2002).

Cuando estás comprometido en tu trabajo, estás presente, enfocado y productivo. Sin embargo, según una encuesta de 2015, el 51 por ciento de los trabajadores informaron que no estaban comprometidos en el trabajo, muchos de los cuales eran de la generación del milenio. (González, 2004).

Una de las razones por las que no puedes participar en tu trabajo es porque no sientes que estás utilizando tus habilidades y habilidades a tu máximo potencial. Sin lugar a dudas, las personas están, naturalmente, más comprometidas con el trabajo que hace buen uso de sus talentos. Pero los expertos se han dado cuenta de una idea errónea: para disfrutar realmente del trabajo y comprometerse por completo, debe realizar un

cambio drástico en su carrera, renunciando a todo por un propósito mayor. (Pérez y Fidago, 1995).

La verdad es que tus talentos pueden ser utilizados en cualquier trabajo en el que te encuentres. Seguro, puedes ser más adecuado para algunos trabajos que otros, pero al comprometerte completamente en el trabajo y reconocer cómo tus fortalezas individuales impactan positivamente a los demás, puedes darles un significado y propósito para cualquier rol. Nóbrega (2013), Una forma de encontrar sentido en el trabajo que hace, incluso si no es el trabajo de sus sueños, es tener una comprensión clara de la correlación entre su trabajo y los objetivos de la empresa. Ser consciente de cómo su trabajo apoya directamente un resultado más amplio podría alentarlos a mantenerse comprometido y motivado (2024).

Tejedo (2013) realizó un estudio transversal en 1016 trabajadores de Baleares de distintos sectores de actividad. Se analizaron variables socio demográficas, laborales y de riesgo cardiovascular y se valoró su relación con satisfacción laboral empleando análisis univariante y multivariante. Se observó que se relacionan directamente con el nivel de estudios e inversamente con la estabilidad laboral. No se encontraron relaciones entre satisfacción laboral y los parámetros de salud estudiados.

Beltrán, Vargas y Sarmiento (2016), con una muestra de 1791 docentes de 49 instituciones educativas públicas de la ciudad de Bucaramanga. Los resultados de la Escala de Satisfacción Laboral, se encontró que en la escala Satisfacción Intrínseca se obtuvo una puntuación promedio de 35,97. En la escala Satisfacción Extrínseca se obtuvo un puntaje promedio de 40,40. Finalmente, en la Escala de Satisfacción General se encontró una puntuación promedio de 76,37; adicionalmente, se encontró que la

Escala de Satisfacción Personal se correlaciona positivamente con la escala de Realización personal y negativamente con las escalas Despersonalización y Agotamiento emocional,

Oscoco (2015), al utilizar la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra de 20 trabajadores divididos en dos grupos de 10. Uno de los grupos participó en un programa de responsabilidad social y el otro no. En la evaluación, el Grupo 1 presentó un nivel promedio alto de satisfacción general, frente al Grupo 2 que se ubica en un “promedio normal” de satisfacción laboral general.

Toro (2017), realizó una investigación a nivel nacional con egresados de la carrera de medicina de tres universidades. La población estuvo constituida por los médicos egresados de la Universidad Nacional de Piura (UNP), Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC) y Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP). Se encuestó un total de 150 médicos, la mediana de edad fue 32. En general los egresados se sienten satisfechos con su situación laboral actual, lo cual puede repercutir positivamente en la calidad y eficiencia de los servicios de salud.

Otras investigaciones se centraron en el análisis psicométrico del instrumento. En este aspecto, encontramos tres investigaciones realizadas en nuestro país: Boluarte (2014); Boluarte y Merino (2015), y Arias, Rivero y Ceballos (2017). Boluarte (2014), concluye que la valoración de la escala de satisfacción general de Warr, Cook y Wall puede hacerse a 3 niveles: general, satisfacción intrínseca y extrínseca. Sin embargo, los resultados demuestran una mayor consistencia con la medida de la satisfacción general.

Por su parte, Arias, Rivero y Ceballos (2017), encontraron que la prueba tiene una estructura unidimensional que se ajusta mejor a los criterios estadísticos empleados

mediante el análisis factorial confirmatoria. Asimismo, cuenta con un índice de confiabilidad alto ( $\alpha = .945$ ) y con correlaciones ítem-test superiores a .589. No obstante, consideran que los resultados obtenidos no descalifican el trabajo original de los autores, sino que más bien, exige un uso cuidadoso de los instrumentos de medición que provienen de contextos culturales diferentes, puesto que como señalan Boluarte y Merino (2015).

En ese sentido, es de suma importancia estudiar la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el factor de la satisfacción laboral general en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es el factor intrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.?

¿Cuál es el factor extrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar el factor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar el factor intrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.

Determinar el factor extrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.

### **1.4 Justificación e importancia**

Al empezar la presente investigación elegimos un modelo teórico que tiene más de 50 años de haber sido formulado, pero que aún mantiene su vigencia. Las razones que nos llevaron a optar por este modelo y desestimar los otros fue, en primer lugar, su simplicidad. El modelo de los dos factores explica la satisfacción laboral de manera sencilla y práctica, de manera que al alcanzar la información a los empleados y directivos de la empresa lo comprenderán sin dificultad. Es importante conocer las causas que motivan a la satisfacción laboral en los trabajadores peruanos mediante los casos de las empresas peruanas, es necesario evaluar si el estrés aporta o no a la salud mental de los trabajadores. En segundo lugar, hay suficiente información teórica en documentos web y libros, de manera que podemos construir nuestro marco teórico con fuentes confiables y suficientes. Y, en tercer lugar, existe un instrumento validado internacionalmente, lo cual también facilita bastante la realización de la presente investigación. En cambio, los otros modelos adolecen de algunas de estas ventajas o de todas, de manera que su utilización presentaría una o varias dificultades en el ámbito peruano, conocer de qué manera en el siglo 21 estas teorías siguen estando siendo válidas hoy en día.

De otro lado, para la empresa e Calzado Chosica S.A.C. es importante saber cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados, sobre todo poder identificar qué factores están produciendo insatisfacción o niveles más bajos de satisfacción, puesto que la productividad depende en gran medida de estos factores. Este conocimiento podría incluso cuantificarse en términos económicos y estimar así las pérdidas que genera la insatisfacción para la empresa.

Para los trabajadores también es importante conocer sus niveles de satisfacción, pues eso les permitiría regular mejor sus actividades y manejar las fuentes de insatisfacción. A la vez, les permitiría comprender qué les provoca más satisfacción, que, si bien el sueldo es indispensable, el trabajo puede resultar satisfactorio en sí mismo; es decir, que no trabajen sólo por el dinero.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes

Desde que se plantearon los primeros modelos teóricos sobre la satisfacción laboral hasta nuestros días se han realizado miles de investigaciones en todo el mundo, pero con diversas metodologías y bajo diferentes modelos. Esta gran diversidad de metodologías ha llevado a resultados igualmente diversos, no obstante, cumplen con la tarea de evaluar la satisfacción laboral de las empresas o instituciones en las que se realiza la investigación. Algunas de estas investigaciones son las siguientes:

##### 2.1.1 A nivel internacional:

**García, Hernández, Gonzales y Polo (2017)** realizaron la investigación titulada ***“Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios”***. Este estudio se llevó a cabo con empleados de tres empresas de servicios en Pachuca de Soto Hidalgo. Se utilizaron dos instrumentos, el de clima organizacional de Brown y Leigh y el de satisfacción laboral (S21/26) de J. L. Meliá, la muestra fue de 255 empleados, es una investigación de corte cuantitativo, descriptivo, correlacional, donde como resultado se identificó, que cuando más favorable es la percepción de clima organizacional en las empresas los empleados están satisfechos laboralmente.

**Navarro (2016)** realizó la investigación titulada *“Satisfacción laboral y su relación con el estrés laboral”*. El objetivo de esta investigación ha sido analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estrés laboral. El diseño de la investigación fue correlacional. La información de este estudio fue recabada por medio de dos cuestionarios: el cuestionario

de satisfacción en las organizaciones laborales (S20/23) de Meliá y Peiró y el cuestionario del modelo demanda-control (DC) de Karasek. La muestra estuvo compuesta por cincuenta personas (hombres y mujeres) que pertenecen a diferentes sectores de trabajo.

**Bastardo (2014)**, realizó la investigación titulada “*Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela*”. Esta investigación tuvo por objetivo conocer el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana ubicada en el Estado Bolívar, Venezuela. Se estudiaron los factores determinantes de la satisfacción laboral: Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo; reto del trabajo; las condiciones de trabajo; apoyo de colegas, y sistema de recompensas y beneficios laborales, a partir de los cuales se diseñó un instrumento de 46 ítems. La investigación fue descriptiva y de campo.

**Portero de la Cruz y Vaquero (2015)** realizaron la investigación titulada “*Desgaste profesional, estrés y satisfacción laboral del personal de enfermería en un hospital universitario*”. Los objetivos de esta investigación fueron describir las características sociolaborales del personal de enfermería de un hospital de tercer nivel del Servicio Sanitario Público de Andalucía. El método fue de estudio descriptivo transversal en una muestra de 258 enfermeros/as y auxiliares. Como instrumentos de investigación se utilizó un cuestionario original y específico que recogía variables de tipo sociolaboral, el Maslach Burnout Inventory, la Nursing Stress Scale y el cuestionario Font-Roja. Se aplicó estadística descriptiva, inferencial y análisis multivariante. Resultados: se obtuvieron

puntuaciones medias en estrés laboral y satisfacción, de 44.23 y 65.46 puntos, respectivamente.

**Frías (2014)**, realizó la investigación titulada “*Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*”. La investigación tuvo como objetivo identificar y describir los principales componentes que llevan a los jóvenes profesionales a permanecer más tiempo en las organizaciones. Por tanto, se detallaron las primordiales características de una de las nuevas generaciones que conciertan la fuerza laboral, a saber, la Generación Y, así como también las particularidades del compromiso y satisfacción laboral como una forma de entender las razones que llevan a dicha generación a perdurar menos tiempo en sus trabajos. Para tal fin, se ejecutó una exploración teórica de los diferentes orígenes de la literatura que exponen estos fenómenos y a partir de ello, se examinó una serie de instrumentos que consienten eximir las primordiales causas por las cuales los miembros de la Generación Y de una ONG desertan la organización.

**Peña, Olloqui y Aguilar (2013)** realizaron la investigación titulada “*Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal mecánica*”. Esta investigación tuvo como objetivo relacionar la Edad, Antigüedad y Nivel de estudios con los factores de satisfacción laboral de los trabajadores operativos de una Pequeña Empresa de la industrial metal–mecánica ubicada en Frontera, Coahuila. El estudio se realizó a un consenso de 33 trabajadores, aplicando un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, que consta de 40 reactivos correspondientes a 10 variables; para la fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de 0.89.

### **2.1.2 A nivel nacional**

**Torres (2015)** realizó la investigación titulada “*Satisfacción laboral y su relación con el estrés ocupacional en enfermeras del sector de salud pública*”. Esta investigación tuvo como objetivo explorar el nivel de Satisfacción Laboral y su relación con el Estrés Ocupacional en enfermeras del sector de Salud Pública. Para tal fin, se aplicaron dos instrumentos de medición: Escala SL–SPC para trabajadores de Lima Metropolitana y la Escala de Estrés Laboral de la OIT-OMS a una muestra total de 100 enfermeras de dos hospitales de Lima Metropolitana, con un rango de edad de 22 a 61 años. A partir de los resultados obtenidos es posible decir que las enfermeras de los hospitales públicos tienen un nivel de Satisfacción Laboral promedio bajo, cuyas dimensiones con menor puntuación son: Beneficios Económicos y Condiciones de Trabajo. Asimismo, presentan un grado promedio bajo de Estrés Ocupacional, siendo el componente Superiores y Recursos el que obtiene un mayor puntaje. Finalmente, se halló que existe una correlación inversamente proporcional moderada entre el nivel total de Satisfacción Laboral y el de Estrés Ocupacional.

**Oscoco (2015)** realizó la investigación titulada “*Determinar la relación entre la responsabilidad social y la responsabilidad laboral en una organización*”. El objetivo de esta investigación fue determinar cuál es la relación entre la Responsabilidad Social y la Satisfacción Laboral en una organización. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo y comparativo con diseño de corte transversa. Se compararon los resultados de la evaluación con la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (1979), aplicado a los dos grupos conformados por 10 sujetos cada muestra, tomados de la empresa Termoenergías del Perú S.A., con una principal característica diferenciada,

el Grupo 1 participó en el programa de Responsabilidad Social y la segunda muestra denominado Grupo 2 que no participo en el programa de Responsabilidad Social. Los principales resultados indican que sí existen diferencias significativas en la comparación de las medias de los resultados de ambos grupos, con respecto al grupo que participo y el grupo que no participo en un programa de responsabilidad social. Por lo que se concluye que los programas de responsabilidad social influyen de manera positiva en la satisfacción laboral, asimismo se puede evidenciar, a través de diversas investigaciones, la contribución de los programas de responsabilidad social en la mejora de calidad de vida, permite el aprendizaje de nuevas habilidades, mejora del clima laboral, la motivación y el sentido de pertenencia, mejora la atracción y retención del talento, disminución del ausentismo, incremento de la productividad. La investigación presenta el ROI (Retorno de la Inversión) que permite establecer el costo de la implementación de los programas de responsabilidad social y nos muestra el ahorro económico significativo de las organizaciones a través de la influencia de sus resultados.

**Zelada (2015)** realizó la investigación titulada “Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014”. El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial en el Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014. Los materiales y métodos fueron de nivel aplicativo, tipo cuantitativo, método descriptivo, de corte transversal. La población estuvo conformada por 28. La técnica que fue la encuesta y el instrumento un cuestionario y una escala de Lickert modificada de Satisfacción Laboral validado por el Ministerio de Salud en el 2002, aplicado previo consentimiento informado. Los resultados muestran que del 100% (28), 68% (19) tienen satisfacción bajo y32% (9) alto.

**Quispe (2015)** realizó la investigación titulada “*Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015*”. El objetivo general fue determinar en qué medida se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Para lograr este objetivo se llevó a cabo una investigación correlacional. Sostenida por el recurso de una encuesta realizada hacia los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac. La muestra utilizada fue el total de la población constituida 30 trabajadores, los resultados se obtuvieron a partir del procesamiento del programa estadístico Spss (versión 22). Como resultado se indica que existe relación positiva moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

**Alva y Juárez (2014)** realizaron la investigación titulada “*Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014*”. El objetivo de esta investigación fue establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Se utilizó el diseño de investigación descriptivo , el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Entre los resultados más notables se considera que existe un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral que es regular.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Satisfacción laboral**

La satisfacción habitual de un trabajador con su trabajo es la consecuencia de una mezcla de factores, y la compensación financiera es solo uno de ellos. La función de la administración en la mejora de la satisfacción laboral de los empleados es asegurarse de que el ambiente de trabajo sea positivo, la moral sea alta y los empleados tengan los recursos que necesitan para realizar las tareas que les han sido asignadas. (González, 2004).

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para subir de rango en la empresa y se les otorgará más responsabilidad y, junto con ello, una mayor compensación. Muchas empresas alientan a los empleados a adquirir habilidades más avanzadas que les permitirán acceder a la promoción. (Alva y Juárez, 2014).

Los gerentes efectivos saben que sus empleados necesitan reconocimiento y elogio por sus esfuerzos y logros. Los empleados también deben saber que la puerta de su supervisor siempre está abierta para que ellos discutan cualquier inquietud que tengan y que esté afectando su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva y obstaculizar su satisfacción en la oficina. (Boluarte y Merino, 2015).

Las oportunidades para obtener incentivos especiales, como bonificaciones, tiempo extra pagado o vacaciones, también generan entusiasmo y una mayor satisfacción laboral en el lugar de trabajo. Gargall (2008), El dinero no siempre es la causa principal de la satisfacción laboral. Cuando los empleados pasan la mayoría de sus horas de vigilia en el lugar de trabajo, necesitan más de un sueldo para satisfacerlos. Usar sus talentos,

involucrarlos en proyectos desafiantes, ofrecer incentivos y crear un ambiente amigable y respetuoso con poco estrés son algunas de las razones por las que su personal estará contento de presentarse cada día para contribuir al éxito final de la compañía. (Caballero, 2002).

Cuando los empleados se conectan con sus compañeros de trabajo y desarrollan relaciones personales, generalmente son más felices en el trabajo. La satisfacción general en el trabajo también se correlaciona con cuán bien se llevan los empleados con sus supervisores directos. (Cavalcante, 2004).

Los gerentes de contratación y los propietarios de pequeñas empresas deben buscar empleados con antecedentes y gustos similares a los de su personal actual, y contratar a aquellos que se ajusten fácilmente a la cultura actual de la empresa según Locke (1976), quien define los desafíos y la diversidad en la rutina diaria también mantienen el trabajo interesante. Si bien la naturaleza de los trabajos específicos puede no conducir normalmente a una jornada laboral diversa, los gerentes exitosos deben buscar formas de aumentar los desafíos para los trabajadores y variar sus rutinas diarias para proporcionar una gama de responsabilidades." (p.1304). Otros lo han definido simplemente como el contenido de un individuo con su trabajo; si le gusta el trabajo o no. Se evalúa tanto a nivel global (si la persona está satisfecha o no con el trabajo en general), como a nivel de faceta (independientemente de si el individuo está satisfecho con los diferentes aspectos del trabajo).

Una definición más reciente del concepto de satisfacción laboral proviene de Hulin y Judge (2003), quienes han notado que la satisfacción laboral incluye respuestas psicológicas multidimensionales al trabajo de un individuo, y que estas respuestas



personales tienen un carácter cognitivo (evaluativo), afectivo (o emocional) y componentes de comportamiento. Las escalas de satisfacción laboral varían en la medida en que evalúan los sentimientos afectivos sobre el trabajo o la evaluación cognitiva del trabajo. La satisfacción laboral afectiva es una construcción subjetiva que representa un sentimiento emocional que los individuos tienen sobre su trabajo. Por lo tanto, la satisfacción laboral afectiva de las personas refleja el grado de placer o felicidad que su trabajo induce en general. La satisfacción cognitiva en el trabajo es una evaluación más objetiva y lógica de varias facetas de un trabajo. La satisfacción cognitiva en el trabajo puede ser unidimensional si comprende la evaluación de una sola faceta de un trabajo, como la licencia salarial o de maternidad, o multidimensional si se evalúan simultáneamente dos o más facetas de un trabajo. La satisfacción cognitiva en el trabajo no evalúa el grado de placer o felicidad que surge de las facetas laborales específicas, sino que mide la medida en que el titular del puesto considera que esas facetas laborales son satisfactorias en comparación con los objetivos que ellos mismos establecieron o con otros trabajos. Si bien la satisfacción cognitiva en el trabajo puede ayudar a lograr la satisfacción afectiva en el trabajo, los dos constructos son distintos, no necesariamente relacionados directamente, y tienen diferentes antecedentes y consecuencias. (García, Hernández, Gonzales y Polo, 2017).

La satisfacción laboral también se puede ver dentro del contexto más amplio de la variedad de cuestiones que afectan la experiencia laboral de un individuo o su calidad de vida laboral. La satisfacción laboral se puede entender en términos de su relación con otros factores clave, como el bienestar general, el estrés en el trabajo, el control en el

trabajo, la interfaz entre el hogar y el trabajo y las condiciones de trabajo. (Gargallo, 2008).

Un estudio titulado "Análisis de los factores que afectan la satisfacción laboral de los empleados del sector público y privado" en India concluyó que en India los empleados tienden a amar su trabajo si obtienen lo que creen que es un atributo importante de un buen trabajo. Se ha calculado el factor de ponderación de cada uno de esos atributos en base a un estudio exhaustivo. El estudio por región, sector y género de la satisfacción laboral ha brindado una imagen coherente con respecto a la distribución del conjunto de datos analizados que muestra que la mayoría de los empleados de la industria india no están satisfechos con su trabajo, excepto unos pocos hombres en el sector comercial y mujeres en educación sector. El nivel total de satisfacción laboral de los hombres es mayor que el de las mujeres. El nivel total de satisfacción laboral en el sector manufacturero es muy bajo. (Cerde, 1991).

La "Range of Affect Theory" de Edwin A. Locke (1976) es posiblemente el modelo de satisfacción laboral más famoso. La premisa principal de esta teoría es que la satisfacción está determinada por una discrepancia entre lo que se quiere en un trabajo y lo que uno tiene en un trabajo. Además, la teoría establece que cuánto uno valora una determinada faceta de trabajo (por ejemplo, el grado de autonomía en una posición) modera qué tan satisfecho / insatisfecho se vuelve uno cuando las expectativas no se cumplen. Cuando una persona valora una faceta particular de un trabajo, su satisfacción se ve más impactada positivamente (cuando se cumplen las expectativas) y negativamente (cuando no se cumplen las expectativas), en comparación con alguien que no valora esa faceta. Para ilustrar, si el Empleado A valora la autonomía en el lugar

de trabajo y el Empleado B es indiferente respecto a la autonomía, entonces el Empleado A estaría más satisfecho en una posición que ofrezca un alto grado de autonomía y menos satisfecho en un puesto con poca o ninguna autonomía en comparación con el Empleado B. Esta teoría también establece que demasiada faceta particular producirá sentimientos de insatisfacción más fuertes cuanto más valore esa faceta un trabajador. (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

El enfoque disposicional sugiere que los individuos varían en su tendencia a estar satisfechos con sus trabajos, en otras palabras, la satisfacción laboral es hasta cierto punto un rasgo individual. Este enfoque se convirtió en una explicación notable de la satisfacción laboral a la luz de la evidencia de que la satisfacción laboral tiende a ser estable a lo largo del tiempo y en todas las carreras y trabajos. La investigación también indica que gemelos idénticos criados aparte tienen niveles similares de satisfacción en el trabajo. (Manso, 2002).

Un modelo significativo que redujo el alcance del enfoque disposicional fue el Modelo de autoevaluaciones centrales, propuesto por Timothy A. Judge, Edwin A. Locke y Cathy C. Durham en 1997. Judge et al. Argumentó que hay cuatro autoevaluaciones principales que determinan la disposición de uno hacia la satisfacción laboral: autoestima, autoeficacia general, locus de control y neuroticismo. Este modelo establece que los niveles más altos de autoestima (el valor que se le da a uno mismo) y la autoeficacia general (la creencia en la propia competencia) llevan a una mayor satisfacción laboral. Tener un locus de control interno (creer que uno tiene control sobre su propia vida, a diferencia de las fuerzas externas que tienen el control) conduce a una mayor

satisfacción en el trabajo. Finalmente, los niveles más bajos de neuroticismo conducen a una mayor satisfacción en el trabajo. (Aguilar, Magaña y Surdez., s.f.).

La teoría de la equidad muestra cómo una persona ve la equidad con respecto a las relaciones sociales, como con un empleador. Una persona identifica la cantidad de entrada (cosas ganadas) de una relación en comparación con la salida (cosas dadas) para producir una relación de entrada / salida. Luego, comparan esta relación con la proporción de otras personas al decidir si tienen una relación equitativa o no. La teoría de la equidad sugiere que si un individuo piensa que existe una desigualdad entre dos grupos sociales o individuos, es probable que la persona se angustie porque la relación entre el input y el output no es igual. (Navarro, 2016).

Por ejemplo, considere dos empleados que trabajan el mismo trabajo y reciben el mismo salario y beneficios. Si un individuo recibe un aumento salarial por hacer el mismo trabajo que el otro, entonces el individuo menos beneficiado se angustiará en su lugar de trabajo. Si, por otro lado, ambas personas reciben aumentos salariales y nuevas responsabilidades, entonces se mantendrá la sensación de equidad. (Arias, Rivera y Ceballos, 2017).

El concepto de teoría de la discrepancia es explicar la fuente última de ansiedad y abatimiento. Un individuo que no ha cumplido con su responsabilidad siente una sensación de ansiedad y arrepentimiento por no tener un buen desempeño. También sentirán abatimiento por no poder alcanzar sus esperanzas y aspiraciones. De acuerdo con esta teoría, todos los individuos aprenderán cuáles son sus obligaciones y responsabilidades para una función particular, y si no cumplen con esas obligaciones, entonces son castigados. Con el tiempo, estos deberes y obligaciones se consolidan

para formar un conjunto abstracto de principios, designado como un auto guía. La agitación y la ansiedad son las principales respuestas cuando un individuo no logra cumplir con la obligación o la responsabilidad. Esta teoría también explica que, si se obtiene el cumplimiento de las obligaciones, entonces la recompensa puede ser alabanza, aprobación o amor. Estos logros y aspiraciones también forman un conjunto abstraído de principios, conocido como el auto guía ideal. Cuando el individuo no puede obtener estas recompensas, comienzan a tener sentimientos de abatimiento, decepción o incluso depresión. (Toro, 2017).

La teoría de dos factores de Frederick Herzberg (también conocida como teoría de la motivación-higiene) intenta explicar la satisfacción y la motivación en el lugar de trabajo. Esta teoría establece que la satisfacción y la insatisfacción son impulsadas por diferentes factores de motivación y factores de higiene, respectivamente. La motivación de un empleado para trabajar está continuamente relacionada con la satisfacción laboral de un subordinado. La motivación puede verse como una fuerza interna que impulsa a los individuos a alcanzar objetivos personales y organizacionales. Los factores motivadores son aquellos aspectos del trabajo que hacen que la gente quiera desempeñarse, y brindan satisfacción a las personas, por ejemplo, logros en el trabajo, reconocimiento, oportunidades de promoción. Estos factores de motivación se consideran intrínsecos al trabajo o al trabajo realizado. Los factores de higiene incluyen aspectos del entorno de trabajo, como los sueldos, las políticas de la empresa, las prácticas de supervisión y otras condiciones de trabajo. (Atalaya, 1999).

El modelo de Herzberg ha estimulado mucha investigación. Sin embargo, en la década de 1970, los investigadores no pudieron probar de manera confiable el modelo, y

Hackman y Oldham sugirieron que la formulación original de Herzberg del modelo podría haber sido un artefacto metodológico. Sin embargo, los estudios emergentes tienen un nuevo interés en la teoría, especialmente entre los empleados del sector público y entre ciertas profesiones, como las enfermeras. (Bastardo, 2014).

La teoría ha sido criticada porque no considera las diferencias individuales, por el contrario, predice que todos los empleados reaccionarán de manera idéntica a los cambios en los factores de motivación / higiene. El modelo también ha sido criticado porque no especifica cómo se deben medir los factores de motivación / higiene. La mayoría de los estudios utilizan un enfoque cuantitativo, por ejemplo, utilizando instrumentos validados, como el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota. También hay estudios que han utilizado una metodología cualitativa, como por medio de entrevistas individuales. (Beltrán, Vargas y Sarmiento, 2016).

Hackman & Oldham propuso el modelo de características del trabajo, que se usa ampliamente como marco para estudiar cómo las características particulares del trabajo impactan en los resultados del trabajo, incluida la satisfacción laboral. Las cinco características de trabajo principales se pueden combinar para formar un puntaje de potencial motivador (MPS) para un trabajo, que se puede utilizar como un índice de la probabilidad de que un trabajo afecte las actitudes y los comportamientos de un empleado. No todos se ven igualmente afectados por el MPS de un trabajo. Las personas que tienen un alto crecimiento necesitan fuerza (el deseo de autonomía, desafío y desarrollo de nuevas habilidades en el trabajo) se ven particularmente afectadas por las características laborales. Un metaanálisis de estudios que evalúan el marco del modelo proporciona algún apoyo para la validez del JCM. (Del Prado, 2014).

Uno de los aspectos más importantes del trabajo de un individuo en una organización moderna se refiere a la gestión de las demandas de comunicación que se encuentra en el trabajo. Las demandas pueden caracterizarse como una carga de comunicación, que se refiere a "la velocidad y complejidad de las entradas de comunicación que un individuo debe procesar en un marco de tiempo particular". Las personas en una organización pueden experimentar una sobrecarga de comunicación y una carga de comunicación que puede afectar su nivel de satisfacción en el trabajo. La sobrecarga de comunicación puede ocurrir cuando "un individuo recibe demasiados mensajes en un corto período de tiempo que puede resultar en información no procesada o cuando un individuo enfrenta mensajes más complejos que son más difíciles de procesar". Debido a este proceso, "dado el estilo de un individuo" de trabajo y motivación para completar una tarea, cuando existen más entradas que productos, el individuo percibe una condición de sobrecarga que puede estar relacionada positiva o negativamente con la satisfacción laboral. En comparación, la comunicación bajo carga puede ocurrir cuando los mensajes o entradas se envían por debajo de la capacidad del individuo para procesarlos. "De acuerdo con las ideas de sobrecarga de comunicación y bajo carga, si un individuo no recibe suficiente información en el trabajo o está sin éxito en el procesamiento de estos insumos, es más probable que el individuo se sienta insatisfecho, agravado y descontento con su trabajo, lo que conduce a un bajo nivel de satisfacción laboral. (Frías, 2014).

La comunicación superior-subordinada es una influencia importante en la satisfacción laboral en el lugar de trabajo. La forma en que los subordinados perciben el comportamiento de un supervisor puede influir positiva o negativamente en la satisfacción laboral. El comportamiento de comunicación como la expresión facial, el

contacto visual, la expresión vocal y el movimiento del cuerpo es crucial para la relación superior-subordinado. Los mensajes no verbales juegan un papel central en las interacciones interpersonales con respecto a la formación de impresiones, el engaño, la atracción, la influencia social y emocional. La inmediatez no verbal del supervisor ayuda a aumentar la participación interpersonal con sus subordinados que afectan la satisfacción laboral. La manera en que los supervisores se comunican con sus subordinados de manera no verbal puede ser más importante que el contenido verbal. Las personas que no les gusta y piensan negativamente sobre su supervisor están menos dispuestas a comunicarse o tienen motivación para trabajar, mientras que las personas que les gusta y piensan positivamente sobre su supervisor tienen más probabilidades de comunicarse y están satisfechas con su trabajo y entorno de trabajo. Un supervisor que usa la inmediatez no verbal, la amabilidad y las líneas de comunicación abiertas es más probable que reciba comentarios positivos y una alta satisfacción laboral de un subordinado. Por el contrario, un supervisor que es antisocial, antipático y poco dispuesto a comunicarse, naturalmente recibirá comentarios negativos y creará una baja satisfacción laboral en sus subordinados en el lugar de trabajo. (Fuentes, 2012).

Es posible que los trabajadores exitosos disfruten trabajando en compañías exitosas, sin embargo, el capital humano mundial de Watson Wyatt El estudio del índice afirma que las prácticas efectivas de recursos humanos, como los programas de reconocimiento de empleados, conducen a resultados financieros positivos con más frecuencia que los resultados financieros positivos conducen a buenas prácticas. (Galaz, 2003).



El reconocimiento no se trata solo de regalos y puntos. Se trata de cambiar la cultura corporativa para cumplir objetivos e iniciativas, y lo más importante, conectar a los empleados con los valores y creencias fundamentales de la empresa. El reconocimiento estratégico de los empleados se considera el programa más importante no solo para mejorar la retención y motivación de los empleados, sino también para influir positivamente en la situación financiera. La diferencia entre el enfoque tradicional (obsequios y puntos) y el reconocimiento estratégico es la capacidad de servir como un influyente de negocios serio que puede avanzar en los objetivos estratégicos de una empresa de forma mensurable. "La gran mayoría de las empresas quieren ser innovadoras, crear nuevos productos, modelos de negocios y mejores formas de hacer las cosas. Sin embargo, la innovación no es tan fácil de lograr. Un CEO no puede simplemente pedirlo, y así será. Tener que administrar cuidadosamente una organización para que, con el tiempo, surjan innovaciones. (Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría, Garaña y Santibáñez, 2014).

El estado de ánimo y las emociones en el trabajo están relacionados con la satisfacción laboral. Los estados de ánimo tienden a ser más duraderos, pero a menudo son estados más débiles de origen incierto, mientras que las emociones a menudo son más intensas, de corta duración y tienen un objeto o causa clara. (Oscoco, 2015).

Algunas investigaciones sugieren que los estados de ánimo están relacionados con la satisfacción general en el trabajo. Las emociones positivas y negativas también se relacionaron significativamente con la satisfacción laboral general. (Peña, Olloqui y Aguilar, 2013).

La frecuencia de experimentar emoción positiva neta será un mejor predictor de la satisfacción laboral general que la intensidad de la emoción positiva cuando se experimenta.

El trabajo de emoción (o gestión de emociones) se refiere a varios tipos de esfuerzos para administrar estados y exhibiciones emocionales. El manejo de emociones incluye todos los esfuerzos conscientes e inconscientes para aumentar, mantener o disminuir uno o más componentes de una emoción. Aunque los primeros estudios sobre las consecuencias del trabajo emocional enfatizaron sus efectos dañinos sobre los trabajadores, los estudios de trabajadores en una variedad de ocupaciones sugieren que las consecuencias del trabajo emocional no son uniformemente negativas. (Pérez y Fidago, 1995).

Se encontró que la supresión de las emociones desagradables disminuye la satisfacción en el trabajo y la amplificación de las emociones agradables aumenta la satisfacción en el trabajo. (Pérez, 2011).

La comprensión de cómo la regulación de las emociones se relaciona con la satisfacción laboral se refiere a dos modelos:

**Disonancia emocional** La disonancia emocional es un estado de discrepancia entre las manifestaciones públicas de emociones y las experiencias internas de emociones, que a menudo sigue el proceso de regulación de las emociones. La disonancia emocional se asocia con un alto agotamiento emocional, bajo compromiso organizacional y baja satisfacción laboral.

**Modelo de interacción social.** Tomando la perspectiva de la interacción social, la regulación de las emociones de los trabajadores podría generar respuestas de los demás

durante los encuentros interpersonales que posteriormente afectarán su propia satisfacción laboral. Por ejemplo: la acumulación de respuestas favorables a manifestaciones de emociones placenteras puede afectar positivamente la satisfacción laboral. (González, 2004).

### **2.2.2 Fuentes de la satisfacción laboral**

Diferentes autores han identificado las fuentes de satisfacción laboral, siguiendo a Sánchez (2011), éstas serían las siguientes:

- Intrínsecas
- Número de horas de trabajo y distribución de las mismas en la jornada.
- Retribución e incentivos económicos.
- Sociales, derivadas de la función del contacto social y relacionadas con las oportunidades de interacción con los compañeros.

El dinero no siempre es la causa principal de la satisfacción laboral. Cuando los empleados pasan la mayoría de sus horas de vigilia en el lugar de trabajo, necesitan más de un sueldo para satisfacerlos. Usar sus talentos, involucrarlos en proyectos desafiantes, ofrecer incentivos y crear un ambiente amigable y respetuoso con poco estrés son algunas de las razones por las cuales su personal estará encantado de presentarse cada día para contribuir al éxito final de la compañía. (Torres, 2015).

Cuando los empleados les gusta a sus compañeros de trabajo y encuentran puntos en común entre sus compañeros y supervisores, tienden a estar más satisfechos en el trabajo, según Richard Harmer de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Australia. Cuando los empleados se conectan con sus compañeros de trabajo y desarrollan relaciones personales, generalmente son más felices en el trabajo. La

satisfacción general en el trabajo también se correlaciona con cuán bien se llevan los empleados con sus supervisores directos. Los gerentes de contratación y los propietarios de pequeñas empresas deben buscar empleados con antecedentes y gustos similares a los de su personal actual, y contratar a aquellos que se ajusten fácilmente a la cultura actual de la empresa. (Vilca, 2016).

Los empleados están más satisfechos cuando consideran que su trabajo es interesante, según un artículo de Human Resource Management. Ser capaz de mantener una cierta cantidad de autonomía permite a los trabajadores desarrollar sus propios desafíos y encontrar formas de superar obstáculos, lo que lleva a una experiencia laboral más satisfactoria. Los desafíos y la diversidad en la rutina diaria también mantienen el trabajo interesante. Si bien la naturaleza de los trabajos específicos puede no conducir normalmente a una jornada laboral diversa, los gerentes exitosos deben buscar formas de aumentar los desafíos para los trabajadores y variar sus rutinas diarias para proporcionar una gama de responsabilidades. (Zelada, 2015).

Si bien el pago puede no ser siempre la razón principal del trabajador para la satisfacción laboral, no duele. Los incentivos que incluyen bonificaciones y aumentos salariales a menudo pueden ayudar a los empleados a superar las actitudes negativas hacia otras áreas menos agradables de su trabajo. Cuando los trabajadores reciben recompensas por un trabajo bien hecho, a menudo se sienten más satisfechos con sus trabajos, según la Universidad de Arizona. Incentivos como obtener un mejor espacio para la oficina, unos pocos días de vacaciones adicionales pagados y otros beneficios pueden aumentar significativamente la satisfacción laboral de los trabajadores. Las opciones sobre acciones y la participación en los beneficios pueden proporcionar a los

empleados una sensación de propiedad en la empresa y ofrecer una satisfacción cada vez mayor cuando los resultados de su trabajo aparecen en un cheque. (Niño, 2011).

Los empleados que sienten estrés y presión continuos para desempeñarse en el trabajo pueden desarrollar apatía, fatiga, tensión muscular, dolores de cabeza, problemas de abuso de sustancias y presión arterial alta. La satisfacción laboral aumenta cuando los empleados pueden disfrutar de un entorno libre de estrés en el que saben que son apreciados y no tienen miedo de perder su trabajo si cometen un error, de acuerdo con Helpguide.org. Los trabajadores pueden emplear técnicas para cuidarse a sí mismos, como llevar una dieta saludable, eliminar el pensamiento negativo y resolver conflictos a medida que surjan. Al mismo tiempo, como jefe puede mantener una comunicación abierta y clara, otorgar a los empleados cierto control sobre su producción y alabar a los trabajadores efectivos con regularidad. (Nóbrega, 2013).

La influencia que la genética ha tenido en una variedad de diferencias individuales está bien documentada. Algunas investigaciones sugieren que la genética también juega un papel en las experiencias intrínsecas y directas de la satisfacción laboral, como el desafío o el logro (en oposición a los factores extrínsecos y ambientales, como las condiciones de trabajo). Un experimento utilizó conjuntos de gemelos monocigóticos, criados aparte, para evaluar la existencia de influencia genética en la satisfacción laboral. Si bien los resultados indican que la mayoría de la variación en la satisfacción laboral se debió a factores ambientales (70%), la influencia genética sigue siendo un factor menor. La heredabilidad genética también se sugirió para varias de las características del trabajo medidas en el experimento, como el nivel de complejidad, los requisitos de habilidades motoras y las demandas físicas. (OIT, 2016).

Algunas investigaciones sugieren una asociación entre la personalidad y la satisfacción laboral. Específicamente, esta investigación describe el papel de la afectividad negativa y la afectividad positiva. La afectividad negativa está relacionada fuertemente con el rasgo de personalidad del neuroticismo. Las personas con alta afectividad negativa son más propensas a experimentar una menor satisfacción laboral. La afectividad positiva está relacionada fuertemente con el rasgo de personalidad de la extraversión. Los que tienen una gran afectividad positiva son más propensos a estar satisfechos en la mayoría de las dimensiones de su vida, incluido su trabajo. Las diferencias en la afectividad probablemente afecten la forma en que las personas percibirán las circunstancias laborales objetivas, como el salario y las condiciones de trabajo, lo que afectará su satisfacción en ese trabajo. (OPS, 2016).

Hay dos factores de personalidad relacionados con la satisfacción laboral, la alienación y el locus de control. Los empleados que tienen un locus de control interno y se sienten menos alienados tienen más probabilidades de experimentar satisfacción laboral, participación laboral y compromiso organizacional. Un metaanálisis de 187 estudios de satisfacción laboral concluyó que la alta satisfacción se asoció positivamente con el locus de control interno. El estudio también mostró características como el maquiavelismo alto, el narcisismo, el rasgo de ira, las dimensiones de la personalidad tipo A de la lucha por el logro y la impaciencia / irritabilidad, también están relacionadas con la satisfacción en el trabajo. (Randstad, 2017).

El bienestar psicológico (PWB) se define como "la efectividad general del funcionamiento psicológico de un individuo" en relación con las facetas primarias de la propia vida: trabajo, familia, comunidad, etc. Hay tres características definitorias del

PWB. En primer lugar, se trata de un evento fenomenológico, lo que significa que la gente está contenta cuando subjetivamente cree que es así. En segundo lugar, el bienestar implica algunas condiciones emocionales. Particularmente, las personas psicológicamente sanas son más propensas a experimentar emociones positivas y menos propensas a experimentar emociones negativas. Tercero, el bienestar se refiere a la vida de uno como un todo. Es una evaluación global. El PWB se mide principalmente utilizando el Índice de Bienestar Psicológico de ocho ítems desarrollado por Berkman (IPWB). El IPWB les pide a los encuestados que respondan a una serie de preguntas sobre con qué frecuencia se sintieron "complacidos por lograr algo", "aburridos", "deprimidos o infelices", etc. (Ruiz, 2009).

El PWB en el lugar de trabajo desempeña un papel importante en la determinación de la satisfacción laboral y ha atraído mucha atención de la investigación en los últimos años. Estos estudios se han centrado en los efectos del PWB en la satisfacción laboral, así como en el rendimiento laboral. Un estudio señaló que debido a que la satisfacción laboral es específica del trabajo de uno, la investigación que examinó la satisfacción laboral no tuvo en cuenta aspectos de la vida externa al trabajo. Los estudios previos se habían centrado únicamente en el entorno laboral como el principal determinante de la satisfacción laboral. En última instancia, para comprender mejor la satisfacción laboral (y su pariente cercano, el desempeño laboral), es importante tener en cuenta el PWB de un individuo. (Méndez y Urgiles, 2010).

### **2.2.3 Teorías sobre satisfacción laboral**

Existen muchas teorías sobre satisfacción laboral, pero no todas han tenido igual repercusión e influencia. Tomando en cuenta este criterio, mencionaremos únicamente las teorías más influyentes.

#### **2.3.3.1 Modelo de la satisfacción de facetas de Lawler**

De acuerdo a Caballero (2002), este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste.

Su modelo se basa en cuatro suposiciones básicas sobre el comportamiento humano:

(i) Como se mencionó anteriormente, es un modelo multivariado. De acuerdo con este modelo, el comportamiento individual está determinado por una combinación de factores en el individuo y en el ambiente.

(ii) Se supone que los individuos son seres humanos racionales que toman decisiones conscientes sobre su comportamiento en las organizaciones.

(iii) Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

(iv) Sobre la base de sus expectativas, los individuos deciden entre conductas alternativas y dicha conducta decidida se leerá con un resultado deseado.

De hecho, la teoría de Lawler es una mejora sobre la teoría de la expectativa de Vroom. Dicen que la motivación no es igual a la satisfacción o el rendimiento. El modelo sugerido por ellos encuentra algunas de las suposiciones tradicionales simplistas hechas acerca de la relación positiva entre satisfacción y desempeño. Propusieron un modelo



multivariado para explicar la relación compleja que existe entre la satisfacción y el rendimiento. Cuál es el punto principal en el modelo de Porter y Lawler es que el esfuerzo o la motivación no conducen directamente al rendimiento. De hecho, está mediado por habilidades y rasgos y por las percepciones de los roles. En definitiva, el rendimiento conduce a la satisfacción. (Boluarte, 2014).

Los diversos elementos del modelo de Porter y Lawler:

1. Esfuerzo,
2. Rendimiento y
3. Satisfacción

Vamos a discutir brevemente los principales elementos del modelo:

Esfuerzo: esfuerzo se refiere a la cantidad de energía que un empleado ejerce en una tarea determinada. El esfuerzo que un empleado pondrá en una tarea está determinado por dos factores: (i) valor de la recompensa y (ii) percepción de la probabilidad de esfuerzo-recompensa.

Rendimiento: el esfuerzo de uno lleva a su desempeño. Ambos pueden ser iguales o no serlo. Sin embargo, la cantidad de rendimiento está determinada por la cantidad de trabajo y la capacidad y la percepción del rol del empleado. Por lo tanto, si un empleado posee menos habilidades y / o tiene una percepción errónea del rol, su desempeño puede ser bajo a pesar de sus grandes esfuerzos. (Portero de la Cruz y Vaquero, 2015).

Satisfacción: el rendimiento conduce a la satisfacción. El nivel de satisfacción depende de la cantidad de recompensas logradas. Si el monto de las recompensas reales cumple o excede las recompensas equitativas percibidas, el empleado se sentirá satisfecho. Por

el contrario, si las recompensas reales no llegan a ser percibidas, no estará satisfecho. (Sánchez, 2011).

Las recompensas pueden ser de dos tipos: recompensas intrínsecas y extrínsecas. Ejemplos de recompensas intrínsecas son, por ejemplo, un sentido de logro y autorrealización. Las recompensas extrínsecas pueden incluir condiciones de trabajo y estado. Un buen grado de investigación respalda que las recompensas intrínsecas son mucho más propensas a generar actitudes sobre la satisfacción relacionadas con el rendimiento. (Tejedo, 2013).

No se puede negar el hecho de que el modelo de motivación propuesto por Porter y Lawler es bastante complejo que otros modelos de motivación. De hecho, la motivación en sí misma no es una simple relación de causa efecto, sino que es un fenómeno complejo. Porter y Lawler han intentado medir variables tales como los valores de posibles recompensas, la percepción de las probabilidades de recompensa de esfuerzo y las percepciones de los roles en la obtención de satisfacción. Recomendaron que los gerentes reevaluaran cuidadosamente su sistema y estructura de recompensa. El esfuerzo-rendimiento-recompensa-satisfacción debe integrarse a todo el sistema de gestión de hombres en las organizaciones. (Boluarte y Merino, 2015).

### **2.3.3.2 Teoría de la discrepancia**

De acuerdo con la teoría de la discrepancia, la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función (Cavalcante, 2004).

En cuanto a la satisfacción con las dimensiones del trabajo, Locke aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo. (Cavalcante, 2004).

La teoría de la autodiscrepancia establece que las personas se comparan con estándares internalizados llamados "autoguiados". Estas representaciones diferentes de uno mismo pueden ser contradictorias y producir incomodidad emocional. La autodiscrepancia es la brecha entre dos de estas autorrepresentaciones. La teoría establece que las personas están motivadas para reducir la brecha a fin de eliminar la disparidad en las autoguías. (García, Hernández, Gonzales y Polo, 2017).

Desarrollada por Edward Tory Higgins en 1987, la teoría proporciona una plataforma para comprender cómo los diferentes tipos de discrepancias entre las representaciones del yo se relacionan con diferentes tipos de vulnerabilidades emocionales. Mantiene lazos cercanos a una larga tradición de investigación de incongruencia de creencias. Higgins intentó ilustrar que el desacuerdo interno causa confusión emocional y psicológica. Antes, muchas teorías, como la teoría de la autoinconsistencia, la teoría de la disonancia cognitiva y la teoría del desequilibrio, habían hecho justamente eso; sin embargo, Higgins aspiraba a predecir y definir qué emociones distintas producirían los desequilibrios cognitivos. Las teorías previas de auto-desequilibrio solo habían reconocido las emociones positivas o negativas, en un sentido general, asociadas con la inconsistencia de creencias. La teoría de la autodiscrepancia fue la primera en mejorar estas generalizaciones y asignar emociones y efectos específicos a la disparidad. Afirma dos dimensiones cognitivas a partir de las cuales se miden varios auto-estados: dominios del yo y puntos de vista del yo. (Gargallo, 2008).

La teoría propone cómo una variedad de auto-discrepancias representa una variedad de tipos de situaciones psicológicas negativas que se asocian con diferentes tipos de malestar. Un objetivo principal de la teoría de la autodiscrepancia es ayudar a predecir qué tipos de ideas incongruentes harán que tales individuos sientan diferentes tipos de emociones negativas. (Cerda, 1991).

La estructura de la teoría se construyó sobre la base de tres ideas: distinguir entre los diferentes tipos de incomodidad que sienten las personas que tienen ideales incongruentes experimentados, relacionar los diferentes tipos posibles de vulnerabilidades emocionales que sienten los diferentes tipos de discrepancias que las personas pueden tener para el yo, y considerar el papel de la disponibilidad y el acceso a las diferentes discrepancias que potencialmente pueden tener al influir en el tipo y el tipo de malestar que es más probable que experimenten. Además, la teoría sugiere que los individuos están motivados para alcanzar un objetivo en el que el autoconcepto concuerde con las autoguías apropiadas. (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

La disponibilidad de una autodiscrepancia depende de la medida en que los atributos de las dos representaciones de autoestado en conflicto divergen para la persona en cuestión. Cada atributo en una de las representaciones de auto-estado (real / propio) se compara con cada atributo en la otra representación de estado propio (ideal / propio). Cada par de atributos es una coincidencia o una falta de coincidencia. Cuanto mayor es la varianza entre el número de coincidencias y el número de no coincidentes (es decir, cuanto mayor es la divergencia de atributos entre las dos representaciones de autoestado), mayor es la magnitud de ese tipo de autodiscrepancia disponible. Además, cuanto mayor es la magnitud de una discrepancia particular, se producen sentimientos

de incomodidad más intensos que acompañan a la discrepancia cuando se activan. (Manso, 2002).

La disponibilidad de la autodiscrepancia no es suficiente para influir en las emociones. Para hacerlo, la autodiscrepancia también debe estar activada. La variable que influye en la probabilidad de activación es su accesibilidad. (Aguilar, Magaña y Surdez., s.f.).

La accesibilidad de una autodiscrepancia depende de los mismos factores que determinan la accesibilidad de cualquier construcción almacenada. Un factor es la reciente activación de la construcción. Cuanto más a menudo se active una construcción, es más probable que se use más adelante para comprender los eventos sociales. La accesibilidad o probabilidad de activación de una construcción almacenada también depende de la relación entre su "significado" y las propiedades del evento de estímulo. Una construcción almacenada no se usará para interpretar un evento a menos que sea aplicable al evento. Por lo tanto, la situación psicológica negativa representada en una autodiscrepancia (es decir, el "significado" de la discrepancia) no se activará por un evento explícitamente positivo. En resumen, la accesibilidad de la autodiscrepancia está determinada por su recurrencia de activación, su frecuencia de activación y su aplicabilidad al evento de estímulo. La teoría postula que cuanto mayor sea la accesibilidad de una autodiscrepancia, más poderosamente la persona experimentará la emoción que acompaña a esa discrepancia. (Navarro, 2016).

La teoría no propone que las personas sean conscientes de la accesibilidad o disponibilidad de sus discrepancias. Sin embargo, es obvio que tanto la disponibilidad como la accesibilidad pueden influir en el procesamiento de la información social de forma automática y sin conocimiento. Por lo tanto, la teoría de la autodiscrepancia simula

que las situaciones psicológicas negativas disponibles y accesibles incorporadas en las propias discrepancias de uno pueden utilizarse para proporcionar significado a los eventos sin tener en cuenta las discrepancias o su impacto en el procesamiento. La medida de las auto-discrepancias solo requiere que uno sea capaz de recuperar los atributos de las representaciones específicas del auto-estado cuando se le pida que lo haga. No requiere que uno esté al tanto de las relaciones entre estos atributos de su significado. (Arias, Rivera y Ceballos, 2017).

La teoría de la autodiscrepancia hipotetiza que cuanto mayor es la magnitud de un tipo particular de autodiscrepancia que posee una persona, más fuertemente experimentará la persona la emoción asociada con ese tipo de discrepancia. (Toro, 2017).

La teoría de la autodiscrepancia se vuelve aplicable al abordar algunos de los problemas psicológicos que enfrentan las personas con una autoimagen no deseada. La teoría se ha aplicado a los problemas psicológicos que enfrentan los estudiantes universitarios que comprometen su elección de carrera, la comprensión de los estudiantes clínicamente deprimidos, los trastornos alimentarios, la salud mental y la depresión en mujeres con enfermedades crónicas e incluso el desarrollo de la confianza en sí mismos en los atletas. La teoría de la autodiscreción proporciona inherentemente un medio para disminuir de manera sistemática el afecto negativo asociado con las discrepancias al reducir las discrepancias entre los dominios propios en conflicto entre sí. No solo se ha aplicado a la salud psicológica, sino también a otra investigación y comprensión de las emociones humanas, como la vergüenza y la culpa. La sociedad de presión autoguiada y nosotros inducimos a un individuo a la agitación. La teoría

encuentra que muchos de sus usos están orientados a la salud mental, la ansiedad y la depresión. Comprender qué emociones se despierta y el razonamiento es importante para restablecer la salud psicológica. (Atalaya, 1999).

Los estudios han correlacionado la teoría y la procrastinación. Específicamente, las discrepancias en el dominio real / ought desde la propia perspectiva son el mejor predictor de la postergación. La evitación es el tema común. El sistema de autorregulación actual / debería responder a través de la evitación. Los procrastinadores también tienen una relación de evitación con sus objetivos. (Bastardo, 2014).

La depresión se asocia con el conflicto entre el ser real percibido de una persona y algún objetivo o aspiración estándar. Una discrepancia real / debida desencadena una depresión agitada (caracterizada por sentimientos de culpa, aprensión, ansiedad o miedo). Una discrepancia real / ideal desencadena una depresión abatida (caracterizada por sentimientos de fracaso, desilusión, devaluación o vergüenza). (Beltrán, Vargas y Sarmiento, 2016).

Higgins midió cómo los individuos experimentaron discrepancias de sí mismo al hacer que las personas recuerden y recuerden "eventos negativos o autoguías personales, incluidas esperanzas, objetivos, deberes y obligaciones, y midan lo que ayudará a aumentar el tipo de incomodidad que experimenta el individuo". Estudio encontró que la "ausencia de una discrepancia real / propia e ideal / propia" se asocia con las emociones "feliz" y "satisfecho" y la "ausencia de una discrepancia real / propia y debería / otro" se asocia con las emociones "calma" y "seguro". (Del Prado, 2014).

### 2.3.3.3 Teoría de Herzberg

Diversos investigadores han estudiado la satisfacción laboral y han propuesto sus teorías. Una de las propuestas que ha tenido mayor divulgación es la de Herzberg, quien en 1959 propuso la llamada Teoría de los Dos Factores. Este modelo, de acuerdo a Galaz (2003), todavía es muy influyente, y explica que la satisfacción en el trabajo es esencialmente un estado emocional asociado del trabajo en sí mismo, que se deriva de dos factores independientes, la satisfacción con el trabajo y su insatisfacción. (Frías, 2014).

Herzberg y sus colaboradores observaron, que cuando los trabajadores relataban los hechos que habían despertado en ellos sentimientos de satisfacción, estaban describiendo acontecimientos intrínsecos al propio trabajo y que cuando describían situaciones determinantes de insatisfacción eran todas ellas acontecimientos extrínsecos al propio trabajo. Es decir, que los factores satisfactorios estaban relacionados con el trabajo mismo; mientras que los factores de insatisfacción hacían referencia al contexto del trabajo (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Consecuentemente, aquellos factores que causan satisfacción son diferentes de aquellos que causan insatisfacción, por ello estos factores se pueden dividir en dos grupos de factores:

<b>FACTORES INTRÍNSECOS</b>	<b>O</b>	<b>FACTORES EXTRÍNSECOS</b>	<b>O</b>
<b>MOTIVADORES</b>		<b>HIGIÉNICOS</b>	
<b>(De satisfacción)</b>		<b>(De insatisfacción)</b>	



<p>Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)</p>	<p>Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).</p>
<p>El trabajo en sí. Realización. Reconocimiento. Progreso profesional. Responsabilidad. Gusto por el trabajo.</p>	<p>Las condiciones de trabajo. Administración de la empresa. Salario. Relaciones con el supervisor. Beneficios y servicios sociales. Normas y procedimientos. Seguridad del empleo. Vida privada. Estatus.</p>

El psicólogo Fredrick Herzberg hizo la misma pregunta en los años 50 y 60 como un medio para comprender la satisfacción de los empleados. Se propuso determinar el efecto de la actitud sobre la motivación, pidiéndoles a las personas que describan las situaciones en las que se sintieron realmente bien y realmente mal acerca de sus trabajos. Lo que descubrió fue que las personas que se sentían bien con sus trabajos daban respuestas muy diferentes de las personas que se sentían mal. (Fuentes, 2012).

Estos resultados forman la base de la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (a veces conocida como la Teoría de Dos Factores de Herzberg). Publicado en su famoso artículo, "Una vez más: cómo motivar a los empleados", las conclusiones que extrajo

fueron extraordinariamente influyentes y aún forman la base de una buena práctica motivacional casi medio siglo después.

La conclusión que extrajo es que la satisfacción en el trabajo y la insatisfacción laboral no son opuestas.

Lo opuesto a Satisfacción es No Satisfacción.

Lo contrario de Insatisfacción es No insatisfacción. (Galaz, 2003).

El remediar las causas de la insatisfacción no creará satisfacción. Tampoco agregará los factores de satisfacción laboral eliminar la insatisfacción laboral. Si tiene un ambiente de trabajo hostil, otorgarle una promoción a alguien no lo hará sentirse satisfecho. Si crea un ambiente de trabajo saludable pero no proporciona a los miembros de su equipo ninguno de los factores de satisfacción, el trabajo que están realizando todavía no será satisfactorio. (Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría, Garaña y Santibáñez, 2014).

Según Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción laboral son "separados y distintos de los que conducen a la insatisfacción laboral". Por lo tanto, si decide eliminar los factores laborales insatisfactorios, puede crear paz pero no necesariamente mejorar el desempeño. Esto aplaca a su fuerza de trabajo en lugar de motivarlos para mejorar el rendimiento. (Oscoco, 2015).

Las características asociadas con la insatisfacción laboral se llaman factores de higiene. Cuando se hayan abordado adecuadamente, las personas no estarán insatisfechas ni satisfechas. Si desea motivar a su equipo, debe enfocarse en factores de satisfacción como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. (Peña, Olloqui y Aguilar, 2013).

Para aplicar la teoría, debe adoptar un proceso de dos etapas para motivar a las personas. En primer lugar, debe eliminar la insatisfacción que están experimentando y, en segundo lugar, debe ayudarlos a encontrar la satisfacción.

Primer paso: eliminar la insatisfacción laboral

Herzberg calificó las causas de la insatisfacción de "factores de higiene". Para deshacerse de ellos, debes:

Repare las políticas de la empresa deficiente y obstructiva.

Proporcionar supervisión efectiva, de apoyo y no intrusiva.

Crear y apoyar una cultura de respeto y dignidad para todos los miembros del equipo.

Asegúrese de que los salarios sean competitivos.

Desarrolle el estado del trabajo al proporcionar trabajo significativo para todos los puestos.

Proporcionar seguridad laboral.

Todas estas acciones lo ayudan a eliminar la insatisfacción laboral en su organización. ¡Y no tiene sentido tratar de motivar a la gente hasta que estos problemas estén fuera del camino!

Sin embargo, no puedes detenerte allí. Recuerde, solo porque alguien no esté insatisfecho, ¡tampoco significa que esté satisfecho! Ahora debes enfocar tu atención en la satisfacción laboral. (Pérez y Fidago, 1995).

Paso dos: crear condiciones para la satisfacción laboral

Para crear satisfacción, Herzberg dice que debe abordar los factores motivadores asociados con el trabajo. Llamó a esto "enriquecimiento de trabajo". Su premisa era que

cada trabajo debería examinarse para determinar cómo podría mejorar y ser más satisfactorio para la persona que realizaba el trabajo. Cosas a considerar incluyen:

Proporcionar oportunidades para el logro.

Reconociendo las contribuciones de las personas.

Crear trabajo que sea gratificante y que coincida con las habilidades y habilidades de las personas.

Dando tanta responsabilidad a cada miembro del equipo como sea posible.

Brindar oportunidades para avanzar en la empresa a través de promociones internas.

Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, para que las personas puedan perseguir los puestos que desean dentro de la empresa. (Pérez y Fidago, 1995).

La relación entre la motivación y la satisfacción laboral no es demasiado compleja. El problema es que muchos empleadores consideran los factores de higiene como formas de motivar cuando, de hecho, más allá del muy corto plazo, hacen muy poco por motivar.

Tal vez a los gerentes les gusta usar este enfoque porque piensan que las personas están más motivadas financieramente que, tal vez, lo son, o tal vez solo requiere menos esfuerzo administrativo para aumentar los salarios que reevaluar la política de la empresa y rediseñar los empleos para la máxima satisfacción. (Pérez, 2011).

Cuando busca motivar a las personas, primero deshágase de las cosas que les molestan acerca de la empresa y el lugar de trabajo. Asegúrate de que sean tratados con justicia y con respeto. Una vez que hayas hecho esto, busca la manera de ayudar a las personas a crecer dentro de sus trabajos, bríndeles oportunidades para el logro y elogia ese logro donde sea que lo encuentres. Si lidera un equipo, tómese un poco de tiempo con cada uno de sus miembros para comprobar que son felices, que creen que

se los trata de manera justa y respetuosa, y que no se ven afectados por una burocracia innecesaria. (González, 2004).

Puede que te horrorice lo que encuentres una vez que comiences a sondear (la burocracia, en particular, tiene una forma de propagarse), sin embargo, puedes ser capaz de mejorar las cosas rápidamente si te lo propones. (Huamanchumo, 2016).

### **A. Factores intrínsecos de la satisfacción laboral**

La insatisfacción es el resultado de los factores de higiene. Estos factores de motivación se consideran intrínsecos al trabajo o al trabajo realizado. Los factores de higiene incluyen aspectos del entorno de trabajo, como los sueldos, las políticas de la empresa, las prácticas de supervisión y otras condiciones de trabajo. (Vilca, 2016).

El modelo de Herzberg ha estimulado mucha investigación. Sin embargo, en la década de 1970, los investigadores no pudieron probar de manera confiable el modelo, y Hackman y Oldham sugirieron que la formulación original de Herzberg del modelo podría haber sido un artefacto metodológico. Sin embargo, los estudios emergentes tienen un nuevo interés en la teoría, especialmente entre los empleados del sector público y entre ciertas profesiones, como las enfermeras. (Zelada, 2015).

Herzberg no considera las diferencias individuales, por el contrario, predice que todos los empleados reaccionarán de manera idéntica a los cambios en los factores de motivación / higiene. El modelo también ha sido criticado porque no especifica cómo se deben medir los factores de motivación / higiene. La mayoría de los estudios utilizan un enfoque cuantitativo, por ejemplo, utilizando instrumentos validados, como el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota. También hay estudios que han utilizado una metodología cualitativa, como por medio de entrevistas individuales. (Niño, 2011).

El modelo de características del trabajo, que se usa ampliamente como marco para estudiar cómo las características particulares del trabajo impactan en los resultados del trabajo, incluida la satisfacción laboral. Las cinco características de trabajo principales se pueden combinar para formar un puntaje de potencial motivador (MPS) para un trabajo, que puede usarse como un índice de la probabilidad de que un trabajo afecte las actitudes y los comportamientos de un empleado. No todos se ven igualmente afectados por el MPS de un trabajo. Las personas con alto crecimiento necesitan fuerza (el deseo de autonomía, el desafío y el desarrollo de nuevas habilidades en el trabajo) se ven particularmente afectadas por las características laborales. Un metaanálisis de estudios que evalúan el marco del modelo proporciona algún apoyo para la validez (Nóbreaga, 2013).

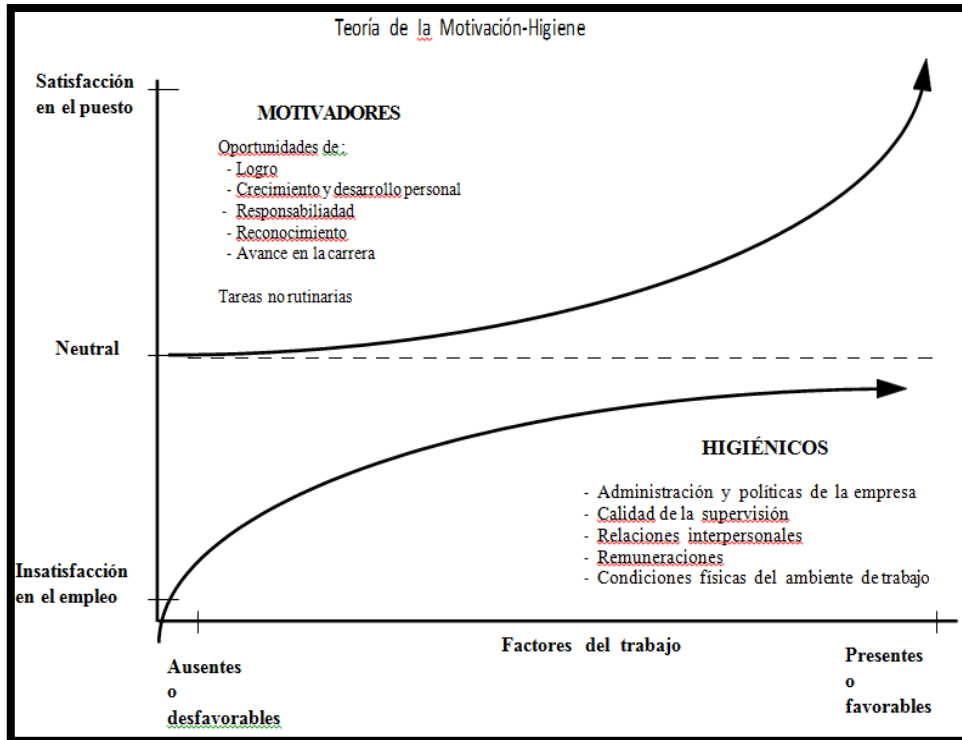
## **B. Factores extrínsecos de la satisfacción laboral**

La influencia que la genética ha tenido en una variedad de diferencias individuales está bien documentada. Algunas investigaciones sugieren que la genética también juega un papel en las experiencias intrínsecas y directas de la satisfacción laboral, como el desafío o el logro (en oposición a los factores extrínsecos y ambientales, como las condiciones de trabajo). (Randstad, 2017).

Un experimento utilizó conjuntos de gemelos monocigóticos, criados aparte, para evaluar la existencia de influencia genética en la satisfacción laboral. Si bien los resultados indican que la mayoría de la variación en la satisfacción laboral se debió a factores ambientales (70%), la influencia genética sigue siendo un factor menor. La heredabilidad genética también se sugirió para varias de las características del trabajo

medidas en el experimento, como el nivel de complejidad, los requisitos de habilidades motoras y las demandas físicas. (Ruiz, 2009).

Según las investigaciones de Herzberg, sugiere una asociación entre la personalidad y la satisfacción laboral. Específicamente, esta investigación describe el papel de la afectividad negativa y la afectividad positiva. La afectividad negativa está relacionada fuertemente con el rasgo de personalidad del neuroticismo. Las personas con alta afectividad negativa son más propensas a experimentar una menor satisfacción laboral. La afectividad positiva está relacionada fuertemente con el rasgo de personalidad de la extraversión. Los que tienen una gran afectividad positiva son más propensos a estar satisfechos en la mayoría de las dimensiones de su vida, incluido su trabajo. Las diferencias en la afectividad probablemente afecten la forma en que las personas percibirán las circunstancias laborales objetivas, como el salario y las condiciones de trabajo, lo que afectará su satisfacción en ese trabajo.



Fuente: Manso Pinto, 2002

Hay dos factores de personalidad relacionados con la satisfacción laboral, la alienación y el locus de control. Los empleados que tienen un locus de control interno y se sienten menos alienados tienen más probabilidades de experimentar satisfacción laboral, participación laboral y compromiso organizacional. Un metaanálisis de 187 estudios sobre la satisfacción laboral concluyó que la alta satisfacción se asoció positivamente con el locus de control interno. El estudio también mostró características como el maquiavelismo alto, el narcisismo, el rasgo de ira, las dimensiones de la personalidad tipo A de la lucha por el logro y la impaciencia / irritabilidad, también están relacionadas con la satisfacción en el trabajo. (Manso, 2002).

El bienestar psicológico (PWB) se define como "la efectividad general del funcionamiento psicológico de un individuo" en relación con las facetas primarias de la propia vida: trabajo, familia, comunidad, etc. Hay tres características definitorias del



PWB. En primer lugar, se trata de un evento fenomenológico, lo que significa que la gente está contenta cuando subjetivamente cree que es así. En segundo lugar, el bienestar implica algunas condiciones emocionales. Particularmente, las personas psicológicamente sanas son más propensas a experimentar emociones positivas y menos propensas a experimentar emociones negativas. Tercero, el bienestar se refiere a la vida de uno como un todo. El PWB en el lugar de trabajo desempeña un papel importante en la determinación de la satisfacción laboral y ha atraído mucha atención de la investigación en los últimos años. (Manso, 2002).

La mayoría de las medidas de satisfacción laboral son autoinformes y se basan en escalas de múltiples ítems. A lo largo de los años se han desarrollado varias medidas, aunque varían en términos de cuán cuidadosa y distintivamente se conceptualizan con respecto a la satisfacción laboral afectiva o cognitiva. También varían en términos de la extensión y el rigor de su validación psicométrica. (Manso, 2002).

Según Herzberg, la satisfacción laboral afectiva es una medida de 4 elementos, abiertamente afectiva frente a cognitiva, de la satisfacción laboral afectiva general. El BIAJS difiere de otras medidas de satisfacción en el trabajo al ser ampliamente validado no solo por la consistencia interna, la estabilidad temporal, la validez convergente y relacionada con los criterios, sino también por la invarianza entre poblaciones por nacionalidad, nivel de trabajo y tipo de trabajo. Las confiabilidades de coherencia interna reportadas oscilan entre. (Manso, 2002).

El índice descriptivo de trabajo (JDI) es una medida de satisfacción laboral específicamente cognitiva. Mide la satisfacción de uno en cinco facetas: pago, promociones y oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, supervisión y el

trabajo en sí. La escala es simple, los participantes responden sí, no o no pueden decidir (indicado por '?') En respuesta a si las declaraciones dadas describen con precisión el trabajo de uno. (Manso, 2002).

Otros cuestionarios de satisfacción laboral incluyen: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), la Encuesta de Satisfacción en el Trabajo (JSS) y la Escala de Rostros. El MSQ mide la satisfacción laboral en 20 facetas y tiene un formulario largo con 100 preguntas (cinco elementos de cada faceta) y un formulario corto con 20 preguntas (un elemento de cada faceta). El JSS es un cuestionario de 36 ítems que mide nueve facetas de la satisfacción laboral. Finalmente, la Escala de satisfacción laboral Faces, una de las primeras escalas utilizadas ampliamente, midió la satisfacción general en el trabajo con solo un elemento al que los participantes respondieron eligiendo una cara. (Meyer & Allen, 1997).

La satisfacción laboral puede ser indicativa de comportamientos de trabajo tales como la ciudadanía organizacional y conductas de abandono como el ausentismo y la rotación. Además, la satisfacción laboral puede mediar parcialmente la relación de las variables de personalidad y las conductas de trabajo desviadas."(Elangovan, 2001).

Un hallazgo de investigación común es que la satisfacción laboral se correlaciona con la satisfacción con la vida. Esta correlación es recíproca, lo que significa que las personas que están satisfechas con la vida tienden a estar satisfechas con su trabajo y las personas que están satisfechas con su trabajo tienden a estar satisfechas con la vida. (Beck, 2001).

Un hallazgo importante para las organizaciones es que la satisfacción laboral tiene una correlación bastante tenue con la productividad en el trabajo. Esta es una pieza vital

de información para investigadores y empresas, ya que la idea de que la satisfacción y el desempeño laboral están directamente relacionados entre sí se cita a menudo en los medios y en alguna literatura de gestión no académica. Un metanálisis reciente encontró correlaciones sorprendentemente bajas entre la satisfacción laboral y el rendimiento. (Beck, 2001).

Además, el metanálisis encontró que la relación entre satisfacción y desempeño puede ser moderada por la complejidad del trabajo, de modo que para los trabajos de alta complejidad la correlación entre satisfacción y desempeño es más alta que para los trabajos de complejidad baja a moderada. Además, un estudio longitudinal indicó que, entre las actitudes laborales, la satisfacción laboral es un fuerte predictor del ausentismo, lo que sugiere que la mayor satisfacción laboral y el compromiso organizacional son estrategias potencialmente buenas para reducir el ausentismo y las intenciones de rotación. (Beck, 2001).

Las investigaciones recientes también han demostrado que la intención de dejar de fumar por sí sola puede tener efectos negativos en el rendimiento, la desviación organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional. [68] En resumen, la relación entre la satisfacción y la productividad no es tan directa como se asume y puede verse influida por una serie de constructos relacionados con el trabajo, y la noción de que "un trabajador feliz es un trabajador productivo" no debe ser la base de la organización Toma de decisiones. Por ejemplo, la personalidad del empleado puede ser incluso más importante que la satisfacción laboral en lo que respecta al rendimiento. (Caballero, 2002).

## **2.3 Definición Conceptual**

### **Actitud**

Jiménez Burillo (1981), define a la actitud como “la predisposición que presenta un sujeto para actuar, aprendida, más o menos estable, que va dirigido hacia un objetivo, que está constituido de forma estructurada y con unos elementos relacionados entre sí” (Jiménez Burillo, 1981)

### **Clima**

Se refiere al ambiente en donde se desarrolla una persona en el trabajo. (Gallegos, 2014)

### **Colaboración**

Beaver & Rosen (1979), define a la colaboración como un “componente clave en el avance de los conocimientos y en la producción de la investigación en cualquier campo” (Beaver & Rosen, 1979)

### **Condiciones.**

Se refiere a los límites que se interponen a una persona sobre una determinada labor. (Boluarte, 2014)

### **Contrato**

Según la Real Academia Española, define el término contrato como “Acuerdo o pacto, verbal o escrito; entre dos o más personas que los obliga a cumplir lo establecido” (RAE)

### **Control**

Según Konnntz y O’donnell (1984), define el control como “la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los empleados para garantizar que los objetivos y

planes de la organización creados para obtenerlos, se estén ejecutando la acción.  
(Konnntz y O'donnell, 1984)

### **Contexto**

Es el conjunto de circunstancias (materiales o abstractas) que se producen alrededor de un hecho, o evento dado, que están fiablemente comprobadas. (Hulin y Judge, 2003)

### **Dirección**

Según Lourdes Munch (2006), define dirección como “la realización de los procedimientos según a la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de los subordinados a través de la motivación, la comunicación y la control” (Lourdes Munch, 2006)

### **Estilo**

Según la Real Academia Española, define el termino estilo como la manera, la forma, el modo, el uso, la costumbre que tiene la persona o grupo de personas para ejecutar acciones(RAE)

### **Extrínseco**

Decy y Ryan (1985), define sobre el termino extrínseco como “aquella que lleva a la persona a ejecutar una determinada conducta para complacer otros motivos que no son la actividad en si misma” (Decy y Ryan, 1985)

### **Intrínseco**

Baquero y Limón Luque (1999), define sobre el termino intrínseco como “Aquellas acciones propias del individuo realizada o motivada por su propio interés y curiosidad, en el cual no hay recompensas de ningún tipo externas al individuo” (Baquero y Limón Luque, 1999)

## **Involucramiento**

Es nivel de compromiso en el que una persona asume dentro de su área en el cual está inmersa dentro de sus labores. (Juárez-Adauta, 2012)

## **Individuo**

Según Ezequiel Ander Egg (2011), desde la psicología, define al individuo como un “termino que se usa para distinguir al ser humano singular, que es en cierto modo único, en el que se dan la individualidad psicológica y la física indisolublemente unidas”. (Diccionario del Trabajo Social, 2011)

## **Grupo**

Según Fernandez (2007), define grupo como un “Conjunto de personas que se interrelacionan solidariamente, que buscan objetivos y metas comunes, que pueden ser compartidos en cierto modo, se caracterizan a sí mismo y son concebidos por los demás como miembros integrantes del grupo. (Tejada Fernandez, 2007)

## **Jornada**

Es el número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente. (Pérez & Azzollini, 2013)

## **Laboral**

Es la cualidad de realizar un trabajo remunerado. (Thompson, 2012)

## **Planeación**

Según Reyes Ponce (2000), la planeación “se basa en establecer el curso preciso de gestión que ha de perseguirse, instaurando los principios que habrán de orientarlo, la sucesión de acciones para realizarlo, así como el establecimiento de tiempos y números precisos para su realización. (Reyes Ponce, 2000)

### **Realización**

Es la realización de un plan que se tiene en mente, puede ser personal o a nivel de grupos. (Thompson, 2012)

### **Trabajo**

Son las actividades que realiza una persona frente a encargos que se le asigna a cambio de un salario. (Zegarra, 2015)

### **Satisfacción laboral**

De acuerdo al diccionario web Definición ABC (s.f.), define este término como “el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. (Citado por Caballero, 2002, p. 3).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que realizaremos será descriptivo, el cual es definido por Niño (2011) como aquella investigación cuyo propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis.

##### 3.1.2 Diseño de investigación

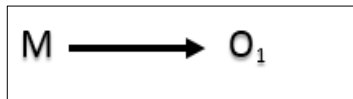
El diseño de la presente investigación es **no experimental**. Este diseño, según Hernández Sampieri “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Asimismo, es aplicada ya que vamos a generar un conocimiento a través de la aplicación de diversos métodos a una determinada población y de enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como un proceso secuencial y objetivo donde el investigador tiene un papel externo, asimismo se busca plantear un problema de investigación, objetivos e hipótesis, estos últimos van a ser comprobados o rechazados al final de la investigación (p. 152).

El diseño a utilizar en la presente investigación es no experimental de corte transversal; este aspecto es conceptualizado por Hernández et. al (2014) como aquel diseño en donde se estudia el fenómeno o problema de investigación en su ambiente



natural, no hay manipulación de las variables, asimismo se denomina transversal porque la medición de dichas variables se hace en un solo momento dado (p 154).

Se presenta el siguiente diagrama:



Dónde:

O1 = Satisfacción laboral

M = Muestra

### **3.2. Población y muestra**

Según Vara (2010) la población es aquella en la cual se engloban a todos los individuos que van a ser el objeto de estudio, los cuales tienen características similares y se encuentran ubicados en un mismo territorio (p 221).

En este estudio el universo poblacional está constituido por los 471 empleados de la Empresa de Calzados Chosica SAC. De este total, la población de estudio está constituida por 471 operarios de producción. No consideraremos como criterio de exclusión la edad ni el sexo de los trabajadores, ni el tipo de contrato que tienen con la empresa.

Los 471 operarios serán la base para el muestreo aleatorio simple que realizaremos. De acuerdo al INEI (2006), Es un método de muestreo donde una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

Aplicaremos la fórmula para obtener una muestra representativa:

$$n = \frac{N}{(N - 1) K^2 + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (número de elementos de la muestra)

N = Tamaño de la población (número de elementos de la población)

k = Error de muestreo. (5%)

La selección de la muestra se realizará mediante el muestreo aleatorio simple, siendo la fórmula a emplear:

$$n_i = n * \left(\frac{N_i}{N}\right)$$

Donde:

ni= Tamaño de muestra para cada estrato

Ni= Tamaño de población de cada estrato

N= Tamaño de población total

Aplicando la fórmula tenemos:

$$n = \frac{471}{(471-1)*0.05^2+1} = 212$$

### **Criterios de Inclusión:**

Trabajadores que respondieron correctamente la evaluación

Trabajadores que están entre las edades de 20 a 50 años

Trabajadores que llenaron el consentimiento informado y ficha con respecto a su situación laboral.

### **Criterios de exclusión:**

Trabajadores que resolvieron la evaluación de manera incorrecta, dejando más de dos ítems sin contestar

Trabajadores que no se encontraban presentes en el aula al momento de la evaluación

Trabajadores que son de 20 a menos años.

n=	212
----	-----

La selección de la muestra no es probabilística, por lo tanto, la elección fue por conveniencia.

### **3.3. Identificación de la variable y su operativización**

La variable estudiada en la presente investigación es la satisfacción laboral

*Tabla 1 Operacionalización de la variable estrategias de satisfacción laboral*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	DEFINICION	PREGUNTAS	T.A	A	I	D	T.D	
Satisfacción laboral Palma (1981), es el Nivel de conformidad, de satisfacción, de gusto, que un empleado presenta en relación a su trabajo	<b>1. Factores intrínsecos</b> Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. (Gary B. Melton, 1995).	Percepción del ambiente en el trabajo	Es la manera de satisfacción de un trabajador con su medio laboral.							
		Método		2. Se puede elegir un método de trabajo que considero adecuado.						
		Reconocimientos		4. Se dan reconocimientos por el logro de metas en el trabajo.						
		Control		6. Hay control de las responsabilidades que se me ha otorgado.						
				8. Considero que puedo desarrollar todas mis capacidades.						
		Promoción		10. Siento que me puedo promocionar dentro del trabajo.						
		sugerencias		12 Atienden a mis sugerencias.						
		variedad		14. Hay variedad de asignación de tareas.						

	<p>2. Factores extrínsecos Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.</p>	Percepción externa del ambiente	Son comportamientos que la persona asume de acuerdo a su ambiente externo						
		Exigencias físicas, relaciones y salarios		1. Exigencias físicas en mi área de trabajo.					
				3. Existe compañerismo en el trabajo.					
				5. El superior inmediato colabora de manera eficaz.					
				7. El salario es motivo de tranquilidad.					
		Relaciones sociales		9. Hay buenas relaciones entre los trabajadores y la dirección general.					
		Gestión		11. La gestión es adecuada.					
Tiempo		13. Los horarios de trabajo favorecen al trabajo.							
Estabilidad		15. Cuento con estabilidad laboral.							

Fuente: Herzberg (1959)

### **3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico**

#### **3.4.1. Descripción de la técnica**

La técnica a utilizarse para la recolección de datos será la encuesta, la cual se define como “la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de entrevistas personales y otros instrumentos para obtener datos” (Cerdeña, 1991).

También se reúne información sobre las actitudes, opiniones, conocimientos y comportamientos de las personas con respecto a su ambiente laboral. Pueden ser orales o escritos (por ejemplo, responder preguntas), estandarizados o gratuitos. Especialmente en el periodismo, se habla de los resultados de la encuesta en ciencia. Entrevista también en uso. Las encuestas son un instrumento clásico de muchas disciplinas científicas, como ciencias sociales empíricas, economía, educación, psicología, lingüística ( investigación dialectal), folklore (informantes, historia oral) y en la historia (testigos oculares, historia de la tecnología, historia social) , Las entrevistas también se utilizan en encuestas de opinión y estudios de mercado para dar una opinión sobre una población mayor (por ejemplo, la población de una región o de un país) sobre temas, problemas o productos específicos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Por otro lado, es pertinente mencionar que la encuesta utilizada fue realizada con preguntas cerradas con escalamiento tipo Likert de cinco (05): Total de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Total desacuerdo.

El escalamiento tipo Likert, es un método bastante difundido desarrollado por Rensis Likert en 1932, La escala Likert es una escala psicométrica comúnmente involucrada en la investigación que emplea cuestionarios. Es el enfoque más utilizado para escalar las

respuestas en la investigación de encuestas, de modo que el término (o más exactamente la escala de tipo Likert) a menudo se usa indistintamente con la escala de calificación, aunque existen otros tipos de escalas de calificación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

### **3.4.2 Instrumentos**

La encuesta ha sido elaborada por la suscrita con el fin de responder a los objetivos de la investigación, es decir, se centra en investigar los factores de satisfacción laboral en trabajadores de la empresa Calzados Chosica S.A.C.

Para describir la variable “satisfacción laboral” se consideró las dimensiones de actividad física, diseñado por Herzberg (1959), a partir de estas dimensiones se creó ítems o preguntas tomando como referencia el contenido de cada dimensión propuesta por el autor mencionado.

De los tres (3) factores de calidad de vida, se creó 15 ítems: percepción intrínseca y extrínseca.

El factor de percepción extrínseca aloja las preguntas (1,3, 5, 7,9, 11, 13 y 15).

Apreciación del trabajador respecto interacciones laborales e interés laboral frente a su centro de labores.

El factor sobre percepción intrínseca aloja las preguntas (2, 4, 6, 8, 10,12 y 14).

Apreciación del trabajador respecto a la participación del trabajo en tema cooperación con los compañeros y la satisfacción que sienten con su entorno laboral.

## CAPÍTULO IV

### PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de los resultados

Los datos recolectados están conformados por 212 cuestionarios aplicados a los trabajadores del área de producción de la empresa Calzados Chosica SAC. Estos cuestionarios fueron tabulados en el programa estadístico SPSS 23 y nos permitió elaborar nueve tablas y figuras sobre los trabajadores de la empresa y sobre los diversos aspectos que implican la satisfacción laboral.

Las tres primeras tablas referidas a la población encuestada están constituidas por los datos generales como edad de los trabajadores, sexo y antigüedad en la empresa. Las siguientes tablas representan los valores alcanzados en los diferentes aspectos de la satisfacción laboral por la muestra seleccionada.

Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas: Valor máximo y mínimo.

Media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$



## 4.2. Presentación de los resultados

Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación satisfacción laboral

**Tabla 2 Puntaje Total**

<b>N</b>	<b>Válido</b>	<b>212</b>
	Perdidos	00
<b>Media</b>		42
<b>Mínimo</b>		21
<b>Máximo</b>		58

Fuente: Elaboración Propia

El estudio realizado a 212 sujetos sobre la satisfacción laboral tiene como interpretación los siguientes datos:

Una media es 42 puntos

Un valor mínimo de 21 puntos

Un valor máximo de 58 puntos

**Tabla 3 Factores**

		<b>Factores Extrínsecas</b>	<b>Factores Intrínsecas</b>
<b>N</b>	Válido	212	212
	Perdidos	00	00
<b>Media</b>		23	19
<b>Mínimo</b>		10	9
<b>Máximo</b>		35	30

Fuente: Elaboración Propia

En los factores que abarcan la satisfacción laboral podemos observar los siguientes resultados:

En el favor de actividades extrínsecas se puede observar:

Una media de 23 que vendría a categorizarse como Media.

Un mínimo de 10 puntos

Un máximo de 35 puntos

En los factores que abarcan las interacciones podemos observar los siguientes resultados:

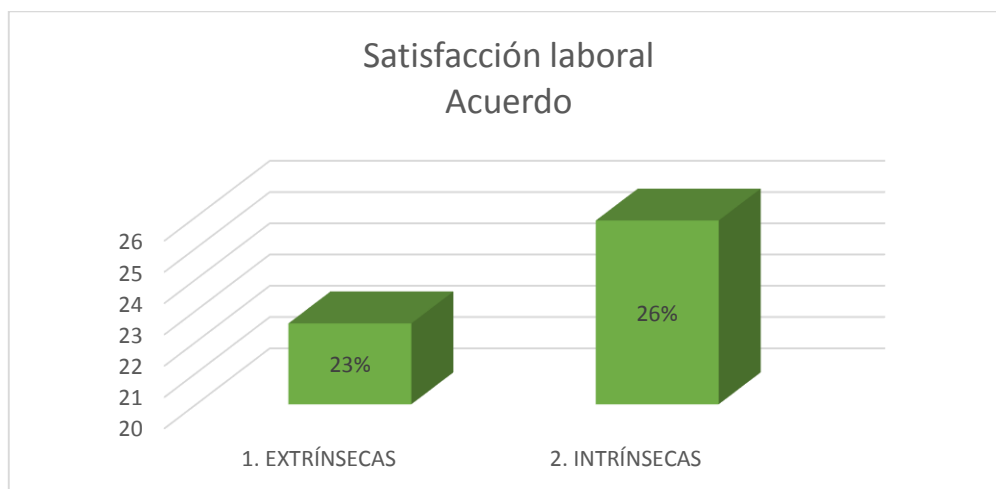
En el favor de actividades de las actividades intrínsecas se puede observar:

Una medida de 19

Un mínimo de 9

Un máximo de 30

En relación con los resultados ya mencionados, a continuación, daremos una vista a las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, referente a las categorías de la satisfacción laboral y sus respectivos factores.



*Figura 1 Resultados satisfacción laboral*

Comentario:

El factor predominante en la Satisfacción Laboral en los trabajadores del área de la empresa Calzados Chosica S.A.C., teniendo como resultado:

26% de satisfacción en los factores intrínsecos

23% de insatisfacción en los factores extrínsecos

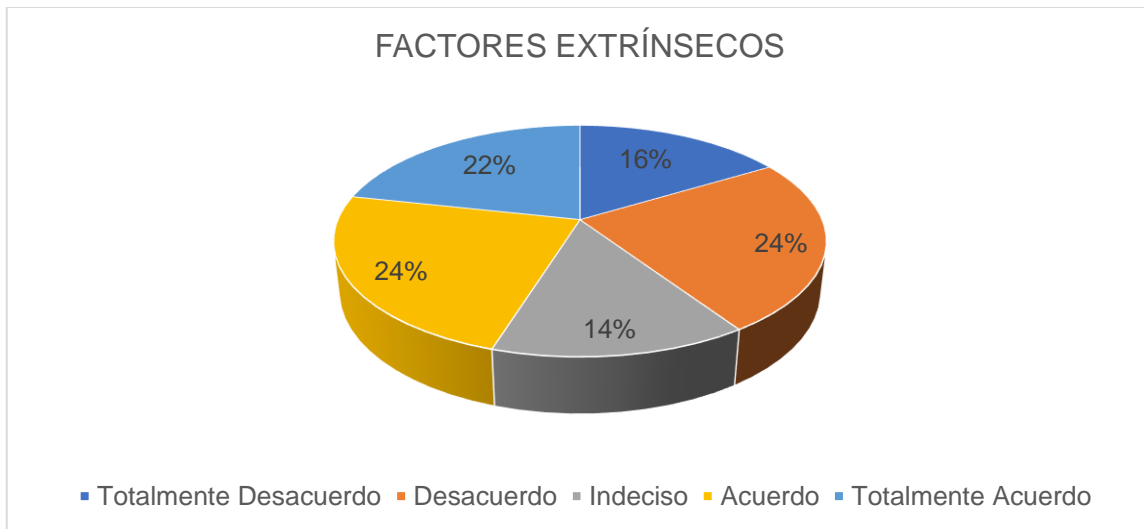


Figura 2 : Factores extrínsecos

Comentario:

La figura 2 muestra la satisfacción extrínseca de la satisfacción laboral, estos ítems presenta los diferentes factores higiénicos que Herzberg identifica en su teoría.

Los factores extrínsecos predominantes en la empresa Calzados Chosica S.A.C. es en la categoría Acuerdo con 24% y Totalmente acuerdo es de un 22%.

Los factores extrínsecos en la categoría Totalmente desacuerdo un 24% y totalmente desacuerdo un 16%

Los factores extrínsecos en la categoría indeciso presenta un 14%, identificando a los colaboradores que tienen poco tiempo laborando en la empresa Calzados Chosica S.A.C.

Se concluye que si bien la mayor parte de los trabajadores, se encuentra conforme con las condiciones materiales del entorno del trabajo, estas podrían mejorar.

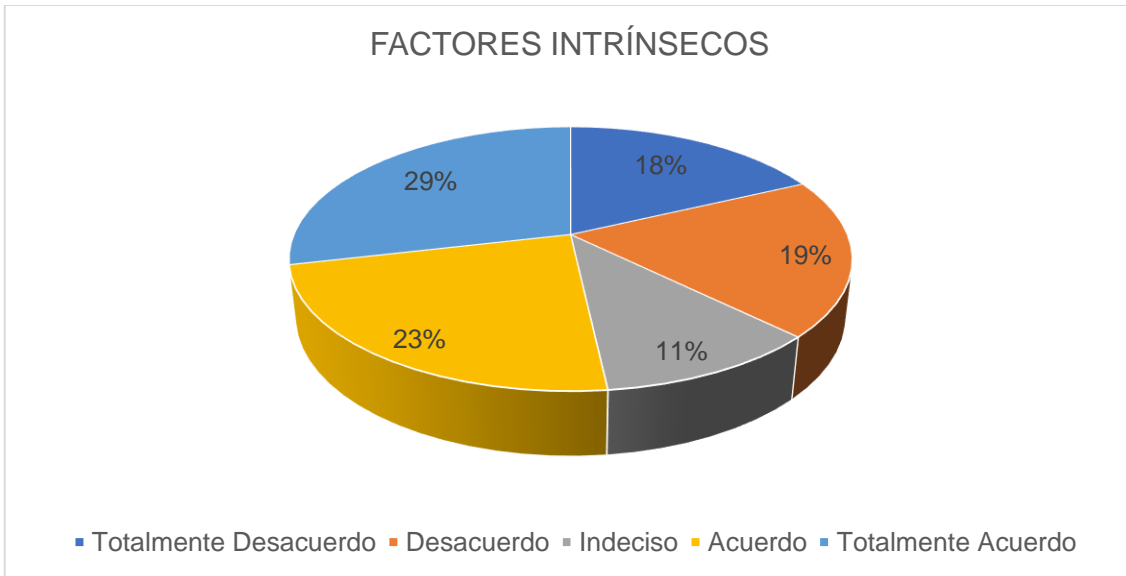


Figura 3: Interacciones Laborales

Comentario:

La figura 3 muestra la satisfacción intrínseca de la satisfacción laboral, estos ítems presenta los diferentes factores motivacionales que Herzberg identifica en su teoría.

Los factores intrínsecos predominantes en la empresa Calzados Chosica S.A.C. es en la categoría Totalmente Acuerdo con un 29% y acuerdo con un 23%.

Los factores intrínsecos en la categoría Totalmente desacuerdo es 18% y en Desacuerdo 19%

Los factores intrínsecos en la categoría indeciso presenta un 11%, identificando a los colaboradores que tienen poco tiempo laborando en la empresa Calzados Chosica S.A.C.

Se concluye que si bien no hay altos niveles de satisfacción, estos podrían mejorar si la gerencia toma las decisiones oportunas.

### 4.3 Análisis y discusión de resultados

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar el nivel de la satisfacción laboral entre los operarios de la empresa de Calzados Chosica SAC. Para ello nos basamos en la teoría de Frederick Herzberg, quien propuso la existencia de dos grupos de factores en la satisfacción laboral: los factores motivadores, llamados también factores intrínsecos o factores que producen satisfacción, y los factores higiénicos, llamados también factores extrínsecos o factores que producen insatisfacción. Para evaluar los niveles de satisfacción en los trabajadores que formaron parte de este estudio, adaptamos el cuestionario de Warr, Cook y Wall, el cual se ajusta perfectamente a los requerimientos teóricos planteados en la llamada “teoría de los dos factores”, de Herzberg.

A partir de eso, se descifró los resultados que se adquirieron con referencia a las dimensiones de la satisfacción laboral, poniendo en relación con el objetivo general de investigación, lo cual indicaron que un 26% de trabajadores se encuentran con satisfacción laboral por intrínsecas y el 23% se encuentran con satisfacción en actividades extrínsecas.

Estos resultados son diferentes a los encontrados por García, Hernández, Gonzales y Polo (2017), quienes investigaron que la Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. En la cual expusieron que un 4.42% aproximadamente de los estudiados se encuentran con la satisfacción laboral intrínseca de trabajo y las prestaciones con una media de 3.30.

Es importante señalar que Navarro (2016) realizó la investigación titulada “*Satisfacción laboral y su relación con el estrés laboral*”, quien encontró que la relación

es negativa e inversa (-.796), señalando que aumentando una variable disminuye la otra variable, encontró también que la toma de decisiones también correlaciona con la satisfacción laboral es negativa e inversa (-.727) y que en la dimensión exigencias del trabajo correlaciona con la satisfacción laboral, esta correlación es positiva (0.75), es decir, al aumentar una variable aumenta la otra.

Comentario: En esta parte, observamos que las satisfacciones laborales evaluadas se encuentran de acuerdo con las actividades de la vida laboral, lo que nos hace inferir que estos se vinculan con la manera de la percepción que las personas en su ambiente sienten comodidad sobre como son el trato y las condiciones laborales que se les ofrece a los trabajadores. Según los resultados obtenidos en la investigación realizada nos indica que existe una insatisfacción laboral producto de la falta de comunicación para resolver problemas y sentirse cómodos, además de la sobrecarga de trabajo que puede estar ocasionando estrés laboral y esto provoca la insatisfacción laboral.

Con respecto a la dimensión de factor extrínseco obtuvimos un 16% de trabajadores satisfechos o totalmente de acuerdo y un 24% está satisfecho o de acuerdo. Debemos de señalar que Bastardo (2014), en su investigación titulada "*Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela*". Señala que obtuvo una media de 3,70; la cual es indicativa de que el personal administrativo en factores extrínsecos lo cual es menor que el resultado encontrado en nuestro estudio.

Mencionamos además los resultados de Juárez-Adauta, S. (2012), quien señala que, la media encontrada en factores extrínsecos como el tiempo de trabajo en servicios donde desarrollaban su trabajo es de  $10.43 \pm 8.39$  años. El 50.78% de los profesionales

tenían alumnos en prácticas a su cargo también la media del estrés laboral fue de  $44.23 \pm 12.97$  puntos y sus valores oscilaron entre 13 y 76 puntos lo cual es alto y provoca insatisfacción laboral.

Comentario: En los factores extrínsecos área de actividades de la vida laboral los resultados nos muestran que las actividades de la vida laboral es percibido poco estimulante, ello influye en el desarrollo de la persona conforme a su nivel de satisfacción y deseo de superación con su ambiente laboral.

Con respecto a la dimensión de factores intrínsecos en la cual obtuvimos un 29% de los trabajadores están satisfechos o totalmente de acuerdo y un 23% se encuentran satisfechos o de acuerdo. Lo que quiere decir que estos trabajadores sienten un nivel de interacciones laborales bajos. Diferente resultado obtuvo Frías (2014), en su investigación en donde relaciona el “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y” quien el 96% de los participantes profesionales está de acuerdo o muy de acuerdo con ello considerándose alto.

Peña, Olloqui y Aguilar (2013) en donde estudió la relación entre los factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal mecánica”, encontró que para los trabajadores los factores intrínsecos ofrecen una interpretación amplia e integradora de las relaciones sociales, lo que ofrece a los individuos asistencia real o un sentimiento de conexión a una persona o grupo que se percibe como querida o amada y ello genera satisfacción laboral, siendo el factor comunicación el más resaltante con .557 de coeficiente.

Comentario: En el área de los intrínsecos los resultados nos muestran que las oportunidades de escalar en el trabajo, además de la participación de todos a la hora de

definir metas genera compromiso en los trabajadores y eso es un factor clave a la hora de ofrecer la cuota de labor grupal, además de otros factores que favorecen la satisfacción intrínsecas como son los horarios de trabajo y principalmente las relaciones entre trabajadores.



#### **4.4 Conclusiones**

En el presente trabajo de investigación denominado “Satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Calzados Chosica S.A.C., 2017, se concluye lo siguiente:

- La satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Calzados Chosica, está determinado por los factores extrínseco e intrínseco lo que influye directamente en la variable de estudio.
- Con respecto al factor intrínseco; el 26% de la muestra, refleja un alto nivel de aceptación convirtiéndose en el factor predominante de la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Calzados Chosica S.A.C.
- Con respecto al factor extrínseco; el 20.3% de la muestra refleja satisfacción, siendo otro factor que intervine en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Calzados Chosica S.A.C.

## 4.5 Recomendaciones

El estudio realizado nos permitió comprender la estructura de la satisfacción laboral en la empresa en la que realizamos la investigación, lo cual nos permite hacer las siguientes recomendaciones:

- Divulgar los resultados de la presente investigación a nivel de los directivos de la empresa, así como de los empleados que formaron parte del estudio de manera que permita la toma de decisiones en ambos estamentos y promover de esta manera la satisfacción laboral.
- Elaborar un plan que involucre incentivos a los trabajadores que tengan los méritos suficientes, principalmente capacitaciones para acceder a puestos de mayor responsabilidad y mejor remunerados dentro de la empresa, o establecer una política de premios por productividad y mejorar la percepción extrínseca de la satisfacción laboral.
- Buscar métodos de trabajo que simplifiquen las funciones de los trabajadores y eleven su autonomía lo cual debe de promover el desarrollo personal para que se logre la satisfacción intrínseca en concordancia con la visión de la empresa, es decir a nivel personal pero en sintonía con el grupo de trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1 Definición del Programa**

Programa de intervención: “Logrando la Satisfacción Laboral en mi Centro de Labores”

#### **5.2 Justificación del Problema**

La satisfacción laboral es un tema teórico importante de la sociología del trabajo y se ha definido de diferentes maneras. En primer lugar, puede referirse a la satisfacción pura y simple de un individuo en relación con su trabajo, las tareas que conlleva, la jerarquía. Otros creen que esta visión es demasiado simplista y que la satisfacción laboral debe verse como un estudio psicológico multidimensional de cómo el empleo afecta la vida de un individuo. Los especialistas también notaron que la medida de la satisfacción laboral varía según el término elegido para calificar esta satisfacción. (Atalaya, 1999)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el nivel de estrés laboral indica que un 20.3% de los trabajadores tienen insatisfacción laboral extrínseca y un 18.7% se encuentran insatisfechos o totalmente en desacuerdo con respecto a la dimensión intrínsecas.

Según la Trabajadora social Cavalcante, 2004 en su libro de “Trabajo social para lograr la satisfacción laboral” refiere que los trabajadores optan cada vez más por un trabajo en el que puedan ser útiles para la sociedad. Por supuesto, no todos pueden trabajar, pero el hecho es que los trabajadores se sienten más felices si sienten que están haciendo una diferencia. Los trabajadores que trabajan a plena capacidad y usan todas sus habilidades están mucho más motivados que aquellos que usan solo la mitad de sus habilidades durante su jornada laboral.

La autonomía es un factor importante cuando se trata de la satisfacción laboral. Absolutamente no necesita una función administrativa para tener derecho a ella. Hable con su supervisor sobre cómo podría trabajar de manera más independiente.

No tiene sentido realizar tareas que no se ajustan a tu personalidad. Incluso es desmotivador. Comience los desafíos diarios para crecer y realizar diferentes tareas. Habla con tu jefe y analiza el contenido de tu función. Todos los colegas no son tus mejores amigos. Esto no tiene que ser una necesidad absoluta. Sin embargo, asegúrese de tener buenas relaciones con aquellos a los que está más cerca. Un ambiente de trabajo juega un papel muy importante en la satisfacción laboral. Es propicio hacer saber al jefe que está interesado en esta o aquella capacitación. Su curiosidad sin duda será bien recibida. Además, sus habilidades adicionales obviamente agregarán valor a su negocio. Un ambiente de trabajo agradable estimula la satisfacción diaria. El jefe puede marcar la diferencia en este nivel. El espacio y la luz aumentan tu productividad. Pida permiso para decorar un espacio no utilizado con la ayuda de otros colegas para que sea un lugar de trabajo inspirador o un espacio para la relajación.

A partir de lo evidenciado, se crea la necesidad de realizar un programa que se enfoque en esta problemática denominado “Logrando la satisfacción laboral en mi centro de laborales” en los trabajadores de la empresa Calzados Chosica SAC, 2017, queriendo lograr un impacto positivo que consiga mejorar los altos niveles de insatisfacción que presentan con el fin de mejorar la condición laboral y velar por el bienestar de los trabajadores y con ello lograr un desempeño eficiente.

El programa de intervención contra el estrés laboral ha sido aplicado por los siguientes trabajadores sociales:

Barona & Jiménez en el año 2005 en su estudio: Estrategias de prevención e intervención del Burnout en el ámbito educativo.

Carrillo en el año 2000 en su investigación denominada: Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.

Peralta, Besio, Rubio, Atabales, & Salinas en el año 2016 en su estudio: Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital.

### **5.3 Establecimiento de Objetivos**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Brindar, a los trabajadores, las herramientas necesarias para propiciar la satisfacción laboral dentro de su área de trabajo.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

Transmitir herramientas para promover la superación de la insatisfacción laboral en trabajadores.

Brindar información y mecanismos, a los trabajadores que contribuyan a la lucha frontal contra la falta de satisfacción en el trabajo.

Concientizar a los empleadores en temas como satisfacción laboral con el fin de aumentar el nivel de productividad de los trabajadores en concordancia con la visión de la organización.

#### **5.4 Sector al que se dirige**

El presente programa “Logrando la satisfacción laboral en mi centro de laborales” está dirigido al personal de que trabaja en la empresa Calzados Chosica SAC, 2017,

#### **5.5 Metodología de la Intervención**

Desarrollado según Galaz en el año (2003), en donde señala que la intervención debe contemplar los siguientes puntos:

La intervención en trabajo social desde la calidad integrada.

El presente programa de prevención utiliza la metodología: IAP (Investigación de Acción Participativa).

La Investigación de Acción Participativa es una forma de desarrollar la investigación utilizando una metodología de intervención social. Donde la población participa con el investigador en el análisis de la realidad y en las acciones concretas para transformar el escenario en donde se ubica la persona y la situación.

En el programa “Logrando la satisfacción laboral en mi centro de laborales” se hará uso de una serie de 07 sesiones, en los que se incluirán charlas informativas y diversas dinámicas, con una duración de 75 minutos por cada sesión.

La frecuencia será de una vez por semana, los jueves, de 6:00 p.m. a 7:15 p.m., en los meses de abril y mayo, las cuales se describen a continuación.

#### **5.6 Instrumentos / material a Utilizar**

##### **5.6.1 Recursos Humanos**

Trabajadora social

Personal de Apoyo

Voluntarios

### **5.6.2 Recursos Materiales**

Útiles de escritorio

Papelotes

Proyector y pantalla de imagen

Videos de sensibilización

Equipo de sonido

### **5.7 Actividades**

N° SESIONES	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	MATERIAL
<b>SESION 1:</b>  Fijando mis metas	Recibimiento, empadronamiento e identificación de los participantes.	Se registrarán sus nombres y edades en una hoja. Se les entregará un sticker grande con su nombre el mismo que se pegarán en sus pechos.	15 M	Hoja, lapicero, plumón, stickers
	Video sobre el área laboral.	Se pasa un video relativo a la importancia del compañerismo.	5 M	Proyector, ecran y laptop
	Breve exposición sobre conceptos básicos satisfacción laboral en el trabajo.	Exposición de concepto de la satisfacción laboral y sus funciones, a cargo de una asistente social.	25 M	
	Rueda de preguntas y reflexión.	Los participantes realizan preguntas y la asistente social las resuelve y promueve un pequeño debate. La asistente social hace preguntas invitando a la reflexión.	30 M	
<b>SESION 2:</b> Mantener un alto grado de	Recepción de los participantes y entrega de stickers con sus nombres.	Entrega de stickers con sus nombres y pegarlos en sus pechos.	15 M	Stickers y plumón.



satisfacción laboral	Dinámica " El ovillo de lana".	Se forman grupos de 2, uno se venda y el otro no (uno es el nuevo y el otro el ciego). El que no se venda guía al que está vendado por todo el salón, tratando de que no se choque con nada ni se caiga.	10 M	Vendas.
	Breve exposición sobre la importancia de educación en el trabajo.	Se expondrá aspectos referentes a la educación de los hijos y su importancia.	30 M	
	Retroalimentación de la dinámica.	Realizar diversas preguntas como: ¿cómo se sintieron siendo lazarillo? ¿Cómo se sintieron siendo ciegos ¿cuál de los dos roles les gustó más? ¿Cuál de los dos roles les pareció más cómodo y fácil?	20 M	
<b>SESION 3:</b> Dinámica: conocer mis debilidades y su importancia	Recepción de los participantes y entrega de stickers con sus nombres	Entrega de stickers con sus nombres y pegarlos en sus pechos	10 M	Stickers y plumón
	Exposición sobre el conflicto, concepto, como se origina, estrategias para superarlo	Exposición de conceptos sobre el conflicto	35 M	

	Lectura " Juego de estar ahí "	Se proyecta la lectura y uno de los participantes la lee en voz alta	5 M	Laptop, ecran y proyector
	Rueda de preguntas y reflexiones	Los participantes hacen preguntas al expositor y reflexionan	25 M	
<b>SESION 4:</b> Valorar la importancia de los valores y el tiempo en el trabajo	Recepción de los participantes y entrega de stickers con sus nombres	Entrega de stickers con sus nombres y pegarlos en sus pechos	10 M	Stickers y plumón
	Exposición de los valores importancia en el compañerismo.	Exposición de los valores, conceptos e importancia	18 M	
	Dinámica " La subasta "	Se divide en grupo de 5 a 6 personas, se entrega una hoja con la lectura y las indicaciones a seguir	30 M	Hojas bond, lapiceros
	Retroalimentación de la dinámica	Se hacen preguntas a los grupos de porqué eligieron la lista que detallaron	17 M	

<b>SESION 5:</b> Romper el hielo	Recepción de los participantes y entrega de stickers con sus nombres	Entrega de stickers con sus nombres y pegarlos en sus pechos	10 M	Stickers y plumón
	Exposición sobre la importancia de compartir tiempo libre de calidad con los compañeros	Exposición de las ventajas de compartir tiempo libre en compañerismo	30 M	
	Dinámica "La telaraña"	Se forman grupos de 5 a 6 personas y cada grupo expone 2 actividades que realizan con sus familias, frecuencia y satisfacciones que otorgan estas actividades	35 M	
<b>SESION 6:</b> Trabajo en equipo	Recepción de los participantes y entrega de stickers con sus nombres	Entrega de stickers con sus nombres y pegarlos en sus pechos	5 M	Stickers y plumón
	Exposición sobre la comunicación asertiva	Exposición conceptual de estas enfermedades, en que consiste y como detectarla	35 M	

	Dinámica de “ Los Globos”	Cada participante escribe en un papelito anónimo una pregunta y el expositor la resuelve	35 M	Papelitos y lapiceros
<b>SESION 7:</b> Juego de las diferencias	Recepción de los participantes y entrega de stickers con sus nombres	Entrega de stickers con sus nombres y pegarlos en sus pechos	5 M	Stickers y plumón
	Exposición sobre reunión semanal	Exposición conceptual, exponer sus causas y consecuencias	35 M	
	Dinámica rueda de preguntas para aclarar duda	Cada participante escribe en un papelito anónimo una pregunta y el expositor la resuelve	35 M	Papelitos y lapiceros

## **5.8 CRONOGRAMA**

CRONOGRAMA TALLER “SUPERANDO EL ESTRÉS LABORAL EN EL TRABAJO”

**AÑO 2018**

SESIÓN	TEMA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	fijando mis metas				5								
2	mantener un alto grado de satisfacción laboral				12								
3	dinámica conocer mis debilidades y su importancia				19								
4	valorar la importancia de los valores y el tiempo en el trabajo				26								
5	romper el hielo					3							
6	trabajo en equipo					10							
7	juego de las diferencias					17							

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, Magaña y Surdez. (s.f.). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf)
- Alva y Juárez. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo-2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Arias, Rivera y Ceballos. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra muecupacional de Arequipa, Perú. *Interacciones. Revista de Avances en Psicología Vol. 3, Núm. 2, 79-85*.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología – Año III Nº 5*, [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).
- Bastardo, N. (2014). *Satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela*. Ciudad Bolívar, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.
- Beltrán, Vargas y Sarmiento. (2016). El síndrome de agotamiento profesional (sap) y la satisfacción laboral en una muestra de docentes de instituciones públicas de educación básica en Colombia. En J. Castejón, *Psicología y Educación: Presente y Futuro* (págs. 921-932). Alicante: ACIPE.
- Boluarte y Merino. (2015). Versión breve de la Escala de Satisfacción Laboral: evaluación estructural y distribucional de sus puntajes. *Revista Liberabit Vol. 21 nº2, 235-243*.

- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Medica Herediana Vol. 25 No2*, 80-85.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado Vol. 6, Núm. 1*, <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la Región Jacobina (Bahía-Brasil)*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- Chiang, Martín y Núñez. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Concepto de satisfacción. (2017). *DeConceptos.com*. Obtenido de DeConceptos.com: <https://deconceptos.com/general/satisfaccion>
- Definición de Satisfacción laboral. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>
- Del Prado, J. (11 de 11 de 2014). *IMF Business School*. Obtenido de IMF Business School: <https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/la-satisfaccion-laboral/>
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.



- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial de la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública: la realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México: ANUIES.
- Gandarillas, Vásquez, Márquez, Santamaría, Garaña y Santibáñez. (2014). Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. *Medicina y Seguridad del Trabajo vol.60 no.234*, 64-89.
- García, Hernández, Gonzales y Polo. (2017). Asociación del clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 10 No. 1*, 37-48.
- Gargallo, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas . En E. y. Castro, *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (págs. 563-575). Salvador de Bahía: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- González, I. (2004). *Medición de la satisfacción del recurso humano. Instrumento/encuesta N 3*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Grupo P&A. (s.f). *Grupo P&A*. Obtenido de Grupo P&A: <http://blog.grupo-pya.com/aprender-de-los-paises-con-mas-satisfaccion-laboral/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición* (Mc Graw Hill ed.). Lima, Perú: El Comercio.
- Recuperado el 18 de diciembre de 2017

- Hernández, Fernández y Baptista. (2016). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huamanchumo, L. (2016). *Estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de una institución educativa nacional de Trujillo*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- INEI. (2006). *Glosario básico de términos estadísticos*. Lima: INEI.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, octubre. noviembre. diciembre, número 128, 79-86.
- Méndez y Urgiles. (2010). *Propuestas para mejorar la satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Navarro, L. (2016). *La satisfacción laboral y su relación con el estrés laboral*. San Cristóbal de La Laguna, en Tenerife (España): Universidad de La Laguna.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Nóbrega, M. (2013). *Satisfacción laboral y síndrome de burnout en operarias de caja registradora de supermercados en Valencia, estado Carabobo 2012*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- OIT. (2016). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Ginebra: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- OPS OMS. (28 de abril de 2016). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: [http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11973](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973)

%3Aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es

Oscoco, A. (2015). *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral de una organización*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Peña, Olloqui y Aguilar. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas, Volumen 5 número 3*, 115-128.

Pérez y Fidago. (1995). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Obtenido de Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)

Pérez, P. (2011). *(Satisfacción laboral) Una revisión actual de la aplicación del concepto de Satisfacción laboral y su evaluación – Hacia un modelo integrador*. Rosario, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.

Portero de la Cruz y Vaquero. (2015). Desgaste profesional, estrés y satisfacción laboral del personal de enfermería en un hospital universitario. *Revista Latino-Americana de Enfermagem 23(3)*, 543-552.

Quispe, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.

Randstad. (21 de marzo de 2017). *Randstad*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-79-de-los-trabajadores-con-estudios-superiores-esta-satisfecho-con-su-empleo/>

- Ruiz, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillón*". Concepción: Universidad de Bío-Bío.
- Sánchez, F. (2011). *Estrés laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar psicológico de una empresa cerealera*. Rosario, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Satisfacción. (12 de octubre de 2017). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Obtenido de Wikipedia, La enciclopedia libre: <https://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n>
- Satisfacción laboral. (s.f.). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Tejedo, E. (2013). Satisfacción laboral y su relación con variables sociodemográficas y laborales y con parámetros de riesgo cardiovascular en trabajadores de Baleares. *Medicina Balear* 28 (2), 29-34.
- Toro, C. (2017). *Situación actual del médico egresado de tres universidades peruanas, 2006-2011*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Torres, D. (2015). *Satisfacción laboral y su relación con el estrés ocupacional en enfermeras del sector de salud pública*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vilca, R. (2016). *Clima organizacional, el estrés y la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia 2 Juliaca del Banco de la Nación Período 2015*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Zelada. (2015). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## ANEXOS

### ANEXOS N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es el factor de la satisfacción laboral general de los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el factor intrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.?</p> <p>¿Cuál es el factor extrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar el factor de la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Determinar el factor intrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.</p> <p>Determinar el factor extrínseco en los trabajadores de la empresa Calzado Chosica S.A.C.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población está constituido por los 471 empleados de la Empresa de Calzados Chosica SAC. No consideraremos como criterio de exclusión la edad ni el sexo de los trabajadores, ni el tipo de contrato que tienen con la empresa.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La selección de la muestra se realizará mediante el muestreo aleatorio simple.</p> <p><b>Delimitación temporal:</b></p> <p>Diciembre 2017</p> <p><b>investigación:</b></p> <p>Investigación descriptiva</p>

## ANEXO N° 2: CARTA DE PRESENTACION

**Universidad**  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 26 de Enero del 2018

CARTA N° 33-2018-DFPTS

Señor  
**CARLOS AGUILAR TARAZONA**  
**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**  
**CALZADO CHOSICA S.A.C.**  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Angélica María HUAMAN MEZA**, estudiante de la Carrera Profesional de Trabajo Social de nuestra Facultad, identificada con código 41-297835-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Trabajo Social bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,

  
**DR. RAMIRO GÓMEZ BALAS**  
Decano (R)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

R025/2018  
Id. 805497

  
**CALZADO CHOSICA S.A.C.**

## ANEXO N°3: ENCUESTA

### SATISFACCIÓN LABORAL

#### Datos generales:

1. Edad:

2. Sexo:

3. Antigüedad en la empresa:

#### Instrucciones:

De los siguientes aspectos que se relacionan con el puesto de trabajo, selecciona cómo te sientes respecto a cada uno, de acuerdo a la escala indicada.

ÍTEMS	TOTALMENTE DE ACUERDO	ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. 1. Exigencias físicas en mi área de trabajo.					
2. Se puede elegir un método de trabajo que considero adecuado.					
3. Existe compañerismo en el trabajo					
4. Se dan reconocimientos por el logro de metas en el trabajo.					
5. El superior inmediato colabora de manera eficaz.					
6. Hay control de las responsabilidades que se me ha otorgado.					
7. El salario es motivo de tranquilidad.					
8. Considero que puedo desarrollar todas mis capacidades.					
9. Hay buenas relaciones entre los trabajadores y la dirección general.					
10. Siento que me puedo promocionar dentro del trabajo.					
11. La gestión es adecuada.					
12. Atienden a mis sugerencias.					
13. Los horarios de trabajo favorecen al trabajo.					
14. Hay variedad de asignación de tareas.					
15. Cuento con estabilidad laboral.					