

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL: “CASO EMPRESA DE PRODUCTOS CÁRNICOS”**

LICENCIADA ZIOMARA ALEJANDRA CIFUENTES RODAS

GUATEMALA, ABRIL 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL: "CASO EMPRESA DE PRODUCTOS
CÁRNICOS"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:
Caryl Orlando Alonso Jiménez, Ph.D.**

**AUTOR:
LICDA. ZIOMARA ALEJANDRA CIFUENTES RODAS**

GUATEMALA, MAYO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario: MSc. Jorge Alfonso García García
Examinador: Dr. Alfredo Paz Subillaga




ACTA No. 82-2017

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **19 de octubre** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Ziomara Alejandra Cifuentes Rodas**, carné No. **200114493**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL: CASO EMPRESA DE PRODUCTOS CÁRNICOS**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días hábiles siguientes.

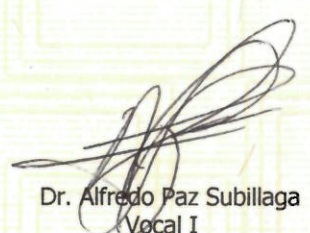
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecinueve días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.



MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



MSc. Jorge Alfonso García García
Secretario



Dr. Alfredo Paz Subillaga
Vocal I



Licda. Ziomara Alejandra Cifuentes Rodas
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Ziomara Alejandra Cifuentes Rodas, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de enero de 2018.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino Garguá
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, CATORCE DE MARZO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.2 del Acta 10-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 06 de marzo de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 82-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: "ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL: CASO EMPRESA DE PRODUCTOS CÁRNICOS", que para su graduación profesional presentó la Licenciada **ZIOMARA ALEJANDRA CIFUENTES RODAS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO



M.CH

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo.
- A MI MAMÁ:** Marta Rodas por ser la luz de mi vida, por tus esfuerzos y apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado y por formar en mí la mujer que hoy soy.
- A MI ESPOSO:** Pablo Ramos, por ser de bendición para mi vida, gracias por tu paciencia en mis días de desvelo y ausencias, por apoyarme en cada una de mis metas, por secar mis lágrimas y celebrar mis alegrías y por alentarme a ser siempre una mejor persona, te amo.
- A MIS HERMANOS:** Henry, una dedicatoria especial sé que en el cielo celebras conmigo, tu recuerdo me impulsa a concluir mis metas, Luis con mucho cariño porque Dios nos permita celebrar juntos nuestras metas.
- A MIS TIOS Y TIAS:** Por su incondicional amor, por consentirme como a una hija y por apoyarme siempre, son un pilar importante en mi vida.
- A MIS SUEGROS:** Carlos y Karin Ramos, Por sus oraciones y cariño alentador para concluir esta meta.
- A MIS COMPAÑERAS DE MAESTRIA:** Por permitirme conocerles, por su cariño y apoyo gracias por celebrar conmigo la felicidad de este éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de empresas de productos cárnicos	1
1.2 Estudios y aspectos teóricos realizados.....	2
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	11
2.1 Administración de recursos humanos.....	11
2.1.2 Importancia de la administración de los recursos humanos	11
2.2 Satisfacción laboral	13
2.2.1 Causas de la satisfacción laboral	15
2.2.2 Consecuencias de la satisfacción laboral.....	15
2.2.3 Niveles de satisfacción laboral	16
2.2.4 Condiciones favorables de trabajo.	17
2.2.5 Sistemas de recompensas justas.....	18
2.2.5.1 Satisfacción con el salario.	19
2.2.5.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.....	19
2.2.6 Cómo expresan los empleados su insatisfacción.....	20
2.2.7 Factores determinantes de la satisfacción laboral.....	21
2.3 Motivación Laboral	25
2.3.1 Primeras teorías de la motivación	26
2.3.2 La motivación y sus alcances.....	35
2.4 La estabilidad laboral.....	38
2.5 Compromiso con la organización	39
2.6 Clima organizacional	41
2.6.1 Características del clima organizacional	43
3. METODOLOGIA.....	45
3.1 Definición del problema	45
3.2.1 Objetivo general	47

3.2.2	Objetivos Específicos	47
3.3	Hipótesis.....	47
3.3.1	Especificación de variables:	47
3.4.	Método Científico	48
3.5.1	Técnicas de investigación de campo.....	52
4	ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	56
	CONCLUSIONES.....	94
	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	98
	ANEXOS	101

RESUMEN

Las organizaciones se encuentran actualmente con la necesidad de identificar y describir los factores determinantes de la satisfacción laboral de las personas que permiten efectuar acciones pertinentes para lograr los objetivos de cada institución laboral.

La mayoría de empresas en Guatemala tienen como propósito fundamental, alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para tener el mejor posicionamiento en el mercado, se toma en cuenta que el recurso humano es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

Pero como en todos los contextos, un factor muy importante a tener en cuenta es la satisfacción laboral, como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas.

No son solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales los que representan los valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y el talento humano deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización.

Es por esta razón, que en un mundo competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios excede la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia; y es acá donde se busca qué factores debe de aportar las organizaciones para la satisfacción laboral de los colaboradores.

Por otro lado, es importante que las gerencias participativas sean una efectiva alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es

considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

Desde ese marco, el objetivo del estudio fue: determinar los factores de la satisfacción laboral y su influencia en el sentido de pertenencia del recurso humano hacia la organización.

La presente investigación se realizó con base en la aplicación del método científico mediante un estudio descriptivo–exploratorio, que permitió la revisión de los factores determinantes de la satisfacción laboral; se consideraron como fuentes primarias la revisión de bibliografías, artículos y trabajos de tesis relacionados con el tema y a través de la elaboración del estudio en profundidad utilizando un instrumento estructurado por medio de una entrevista y encuesta realizada, las cuales fueron claves para conocer la opinión calificada de los sujetos y darle sentido investigativo al estudio.

Es importante resaltar que la hipótesis se comprobó totalmente.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación: Se encontraron como factores principales que contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores en las organizaciones, la motivación laboral, la comunicación, relación supervisor- colaborador, un ambiente seguro y agradable en el trabajo.

Finalmente, se espera que la presente investigación contribuya a que las empresas implementen como parte de sus estrategias los factores que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores en la organización.

INTRODUCCIÓN

La investigación surge como un estudio para identificar los factores que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores, de acuerdo a la necesidad de cada empresa por adaptarse en mercados cada vez más competitivos; es importante que las organizaciones implementen nuevas estrategias para mantener motivados a sus colaboradores y que puedan alcanzar la satisfacción laboral y a su vez enfocarse en lograr un razonable nivel de compromiso y pertenencia por parte de sus colaboradores.

Es importante identificar que la satisfacción laboral, es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización entre otros. Es por eso que es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos para la organización.

En este sentido, es importante que las compañías cuenten con herramientas que permitan identificar los factores determinantes de la satisfacción laboral y la necesidad de tomar medidas tanto de evaluación como de detección para alinear sus objetivos estratégicos con los factores que fomentarán un mejor sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Parte de los antecedentes menciona estudios que se han realizado sobre la satisfacción laboral de cada colaborador en las organizaciones y cómo dependerá en gran parte de la motivación del colaborador sobre la cual desempeñe su función en su puesto de trabajo, así como la importancia que tiene el clima organizacional, por esta razón se enfatiza e identifica qué factores determinan la satisfacción laboral.

La hipótesis planteada en la investigación se consideró: a mayor satisfacción laboral mayor sentido de pertenencia de los colaboradores de empresas de productos

cárnicos, esta hipótesis permitirá comprobar si entre más satisfacción laboral adquiera un colaborador; el resultado para una organización será tener colaboradores más identificados con la empresa.

Los objetivos específicos que se establecieron en la investigación aportaran a comprobar parcial o totalmente la hipótesis planteada:

1. Determinar la importancia de la satisfacción laboral del personal en su lugar de trabajo y que efectos conlleva en el sentido de pertenencia hacia la organización.
2. Evaluar la satisfacción que tienen los empleados en su lugar de trabajo.
3. Identificar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

A continuación se indica una breve descripción de los cuatro capítulos que conforman el trabajo de investigación.

En el capítulo I, se presentaron los antecedentes de las empresas de productos cárnicos y una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado; con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación, se enfatizaron estudios realizados sobre temas relacionados al de esta investigación que se consideraron importantes incluir para soportar las teorías que documentan la investigación.

El capítulo II, lo conforma el marco teórico, el cual contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales, utilizados para fundamentar la investigación relacionada con estudio de los factores que determinan la satisfacción laboral.

En el capítulo III lo integra la metodología de la investigación la cual abordó el marco general metodológico en el que se describen los procedimientos del tipo de estudio, sujetos, enfoque, técnicas e instrumentos aplicados para comprobar la hipótesis; contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación.

Posteriormente en el capítulo IV, comprende la parte final de la investigación que es el análisis y presentación de resultados, se dio a conocer de forma detallada los resultados que se obtuvieron a través de la técnica de investigación de campo utilizando las encuestas y entrevistas de profundidad aplicadas a los colaboradores que se tomaron como sujeto de estudio.

Finalmente, se presentaron las conclusiones del estudio; así como las recomendaciones respecto a los resultados obtenidos en la investigación en la que se confirma totalmente la hipótesis.

Como parte sustantiva del soporte teórico se detalló la bibliografía consultada para la elaboración de la presente investigación e igualmente se adicionaron los anexos que incluyen los formatos de la entrevista y encuesta, instrumentos que fueron utilizados para la recopilación de la información obtenida.

1. ANTECEDENTES

A continuación se expondrá la literatura relevante respecto a los grandes temas a abordar sobre los factores determinantes de la satisfacción laboral.

1.1 Antecedentes de empresas de productos cárnicos

El sector de empresas dedicadas a la fabricación de productos cárnicos, tiene como objetivo principal satisfacer las demandas del mercado interno, el cual ha crecido considerablemente por los cambios en los hábitos alimenticios de la población en los que la dieta incluye por lo menos dos veces a la semana la ingesta de productos a base de carne.

Para lograr una mayor participación en mercados internacionales, es necesario que la industria nacional cumpla con normas y regulaciones establecidas en los países de destino y que tienen aplicación en las diferentes etapas de la cadena productiva, estableciendo requisitos desde la nutrición, vacunación y manejo de desechos en las granjas dedicadas a la crianza y engorde, normas de sanitización y buenas prácticas en el faenado o sacrificio en los mataderos certificados, así como controles sanitarios y zootécnicos de los productos previo a su procesamiento.

Actualmente en las plantas de fabricación de productos cárnicos que existen en Guatemala se exigen normas específicas para el cumplimiento de los procesos, entre estas se puede hacer mención de las diferentes normativas para el cumplimiento de seguridad en el trabajo, manipulación de alimentos, cumplimiento en horarios de trabajo, políticas que velan por que cada colaborador utilice el equipo de protección personal adecuado para cada puesto.

Los niveles tecnológicos de las empresas no varían considerablemente, las grandes plantas de producción han invertido en automatización de los procesos con tecnología de punta, lo cual ha relegado la mano de obra que antes se hacía cargo de estas funciones.

Los productos elaborados a nivel nacional según los expertos en el tema no difieren en calidad de los productos importados, por lo que existe potencial para posicionarse en mercados internacionales, sin embargo la serie de normas y regulaciones que muchos países establecen no solo para el proceso de producción en sí, sino para toda la cadena productiva hacen necesario realizar programas de capacitación orientados a las empresas de los diferentes sectores.

En las empresas de producción, los puestos de trabajo en su mayoría ocupan un nivel operativo y se encargan de actividades básicas como la alimentación, vacunación, control del crecimiento de los animales hasta que están en la etapa de sacrificio, estas empresas reciben capacitación; gran parte de estas son impartidas por las empresas que venden productos agroindustriales y de asociaciones que promueven el desarrollo de la actividad; así también por parte del ministerio de agricultura y ganadería.

Los turnos para el personal pueden llegar a ser fijos como rotativos, generando en algunos casos malestar por parte de los colaboradores a quienes se asignan turnos rotativos de forma trimestral, por la calidad de vida que cada turno demande de acuerdo al horario asignado.

1.2 Estudios y aspectos teóricos realizados

Kruse (2013) añade que el compromiso es un sentimiento que hace más probable de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la empresa y más

probable de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo.

En la línea de que el compromiso varía en el curso de la carrera, Sorenson (2013) plantea que para muchas personas, los primeros seis meses de trabajo son los mejores, a lo que denomina periodo de luna de miel. Luego de esos seis meses, comienza a disminuir el compromiso, por lo que según la autora, parece haber un área de mejora en la forma de atraer nuevos empleados.

Los altos niveles de compromiso en el periodo luna de miel al parecer representarían el entusiasmo inicial acerca de ser parte de una nueva empresa, donde ese entusiasmo puede ser lo suficientemente fuerte como para contrarrestar cualquier impresión negativa inicial.

Swinscoe (2013) da cuenta de cinco componentes claves en el compromiso de las personas:

1. La importancia de tener foco en el compromiso,
2. En el bienestar,
3. Informar al equipo,
4. Velar por un trato equitativo y finalmente,
5. Fomentar la participación.

El autor señala que por lo general, cuando se tiene un foco en el compromiso organizacional, las personas se sienten con más oportunidades de aprender y crecer.

Por otra parte, un estado de bienestar implica que los empleados se enorgullecen de su trabajo y de su organización, lo que naturalmente requiere de motivación, la cual se logra cuando los trabajadores sienten que sus trabajos son importantes, cuentan con un sentido de responsabilidad y autonomía que les permite tomar decisiones, se sienten conectados con sus compañeros, siendo parte de una gran

causa, creen que la organización utiliza adecuadamente sus conocimientos, habilidades y experiencia y, cuando se obtiene reconocimiento de jefes y colegas por los logros alcanzados

Swinscoe (2013) señala que es posible que una organización sea sostenible, siempre que el compromiso vaya de arriba hacia abajo y tenga un constante seguimiento por parte de los altos directivos.

Es importante que los altos mandos se involucren y sean parte del plan estratégico para mantener un compromiso y satisfacción laboral de los colaboradores, esto representa un trabajo de toda la organización.

Eslami et al (2012) señala que existen variables personales como edad, género, estado civil, estatus del cargo, salario y educación en las que se ha encontrado una relación significativa con compromiso organizacional de los trabajadores en organizaciones industriales.

Considerar variables personales como parte de la medición del compromiso organizacional es importante a tomar en cuenta al momento de evaluar la satisfacción laboral de los colaboradores con la organización, no se espera el mismo compromiso de personas que tienen menor tiempo en la compañía a colaboradores que su antigüedad supera los cinco años.

Alvarado (2013) en su trabajo de tesis de postgrado denominado Estudio de la motivación laboral de los trabajadores del grupo Kozue en la Ciudad de Quito.

“Indica que una de las razones principales por las cuales se llevó a cabo la investigación es el interés de estudiar sobre la motivación laboral, la cual forma parte de los espacios teóricos relacionados con la teoría administrativa de manera general y de manera específica, con

el desarrollo organizacional y el cambio, comportamiento organizacional, inteligencia emocional, planeación estratégica y otros espacios que la acuciosa mentalidad de un académico podría identificar”

En el anterior trabajo mencionado se estudia acerca de la motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, quienes son parte de lo que se llama el capital humano de las organizaciones, que es precisamente el encargado de generar los otros tipos de capital, el estructural (cultura organizacional, sistemas de información, procesos de trabajo) y el relacional (las relaciones que los empleados forjan interna y de forma externa), formando todo ello el capital intelectual de una organización.

Álvarez (2010), en el estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con noventa sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de catorce preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral.

Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores.

Amorós (2011), en el artículo titulado factores de satisfacción laboral, menciona que se puede resaltar según estudios realizados, dentro de las características del

puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

El Diario exterior de España (2010), en el artículo titulado “Cae la satisfacción laboral en Estados Unidos”, señala que según analistas, preocupa cómo la insatisfacción laboral puede repercutir en la fuerza laboral de Estados Unidos a largo plazo.

A pesar de que la caída en el nivel de satisfacción pueda adjudicarse parcialmente a la crisis económica, la trayectoria descendente comenzó hace ya más de dos décadas. Sólo el 45% de los trabajadores estadounidenses están satisfechos con su empleo, lo que supone el peor dato en esta materia desde que la consultora Conference Board comenzara a estudiarla hace veintidós años.

La directora del Centro de Investigación sobre el Consumidor del Conference Board estableció que lo realmente preocupante sobre el aumento en la insatisfacción en el trabajo, es la forma en que puede repercutir a la larga en la naturaleza competitiva de la fuerza laboral estadounidense y en el crecimiento de la economía de Estados Unidos, en ambos casos de forma negativa.

Además que la evolución del índice de satisfacción laboral indica algo preocupante en torno al empleo en dicho país.

Satisfacción laboral=productividad (2011), artículo disponible en la revista Articuluz señala que son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación.

Son varias las causas que lo generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, mala definición de los

cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores.

La gerencia no debe olvidar que trata con seres humanos, individuos con aspiraciones, necesidades, logros, que no pueden ser ignoradas, se debe al contrario estar atento, proporcionar estímulos que permitan que el trabajador se sienta reconocido, no como un objeto más de producción, sino como alguien que aporta sus conocimientos, habilidades, de tal forma que se beneficien todos los que integran el equipo de trabajo que genera la productividad.

El trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial

Por lo anterior recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

Mazariegos (2015), en el trabajo de tesis de Universidad Rafael Landívar denominó su investigación como “Motivación y Desempeño Laboral, estudio realizado con el personal en una empresa de alimentos ubicada en la zona 1 de Quetzaltenango” en el planteamiento del problema indica “Es importante saber que la motivación de los colaboradores ayuda a que ellos desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la empresa”.

En esta tesis de motivación y desempeño laboral se indica:

“Si el personal está motivado produce más y el producto es óptimo; sin embargo, si no hay motivación y excelentes condiciones laborales, puede ser que no realicen bien su trabajo, la motivación es importante para el desempeño de las actividades de los colaboradores y así tener en cuenta la opinión de ellos para saber cómo se sienten en su entorno laboral, de alguna manera aporta a su desempeño en el trabajo”.

Manosalvas, V. (2015) En el artículo de la revista científica *AD-minister*, Universidad Colombia indica “Clima organización y la satisfacción laboral un análisis cuantitativo riguroso de su relación, este artículo analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las organizaciones que brindan servicios de salud”

Los resultados de este estudio corroboran y enriquecen conclusiones obtenidas en estudios previos sobre la relación directa del clima organizacional y la satisfacción laboral, uno de los factores que más influyen sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional que es un conjunto de propiedades que miden el ambiente de trabajo que son percibidas por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento laboral.

La necesidad de las organizaciones por adaptarse en mercados cada vez más competitivos, ha determinado el poder de implementar nuevas formas para motivar a su capital humano; una organización que pretenda subsistir, debe enfocarse en lograr un razonable nivel de compromiso y solidaridad por parte de sus colaboradores.

El clima organizacional se refiere al ambiente que se crea y se vive internamente en las organizaciones, se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente, es por esto que es importante mantener un clima

organizacional adecuado para conservar una satisfacción laboral deseable en cada uno de los trabajadores que integran las organizaciones.

Al hacer mención del clima organizacional se está hablando de toda condición bajo la cual labora el colaborador, ya sea física, emocional o psicológica, esto abarca una serie de aspectos como: calidad de vida en el trabajo, capacitación y desarrollo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, autoestima, incentivos y prestaciones, motivación laboral, entre otros, que propician una mejora en el ambiente laboral y por ende un beneficio para la empresa, tanto en su imagen corporativa como en sus utilidades por medio de la satisfacción del cliente.

Sorenson (2013) plantea que es muy importante construir compromiso durante el periodo de luna de miel, asegurando una fuerte conexión por parte de los líderes de la organización hacia los empleados y controlar y gestionar activamente el compromiso, con perseverancia y firmeza en el tiempo.

Sorenson (2013) plantea que así como en los primeros meses las organizaciones velan por satisfacer las necesidades de sus empleados, se podría ayudar a los trabajadores en aumentar su participación global, alentar la comunicación con las jefaturas y directores y proporcionar reconocimiento a los primeros esfuerzos, con el fin de continuar el impulso del compromiso más allá de los primeros seis meses.

Satisfacción laboral

Henderson (2011) señala que la satisfacción laboral está influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y esta insatisfacción afectará también otras áreas de su vida, transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

Jamieson, (2013) Según la unidad de extensión de la Universidad de Michigan, cuando las personas entienden qué es lo que más valoran y, buscan una carrera y

un empleador que se ajuste estrechamente a sus valores, pueden aumentar su satisfacción en el trabajo en particular y su felicidad en general.

Eslami et al, (2012) Muchas investigaciones han tratado la satisfacción laboral como una variable independiente y el compromiso organizacional como variable dependiente, dado que la satisfacción laboral es una especie de respuesta ante un trabajo específico; mientras que compromiso es una respuesta más global hacia una organización determinada.

A modo de resumen, se plantea que la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en el desempeño y compromiso organizacional. En este último, la satisfacción laboral tiene un fuerte efecto positivo.

Las personas que experimentan altos niveles de satisfacción laboral tienden a sentir mayores niveles de compromiso afectivo y mayores niveles de compromiso normativo.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales, utilizados para fundamentar la investigación relacionada con estudio de los factores determinantes de la satisfacción laboral: caso empresa de productos cárnicos.

2.1 Administración de recursos humanos

Bayo et al (2011) definen la administración de recursos humanos “enfocando en que las personas que laboran en una organización son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores más determinantes en su progreso”.

Cuando se habla de administración, en la mayoría de ocasiones se piensa en el ser humano, sus principios, valores y el entorno que le rodea tanto laboral como personal.

Administrar es utilizar de modo eficiente, eficaz los recursos disponibles y alcanzar los objetivos, y los propósitos organizacionales.

La mayoría de las organizaciones determina sus objetivos y metas de acuerdo a la estrategia organizacional; sin embargo el éxito de que estas se cumplan dependen en su mayoría de la gestión importante que realice el recurso humano en la organización, siendo este último uno de sus activos más valiosos con el que debe contar los objetivos y metas de las organizaciones.

2.1.2 Importancia de la administración de los recursos humanos

La importancia de los recursos humanos en las empresas se encuentra en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la empresa.

La organizacional que la empresa busca y/o requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades esto se reflejará directamente en el comportamiento de los colaboradores.

Todas las organizaciones están integradas por personas, quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la entidad. Por eso se puede afirmar que constituyen el recurso más importante; además que este recurso puede mantenerse en constante perfección, la acumulación de experiencia es vital en la futura toma de decisiones no implícitas en la empresa, pero que tienen una directa relación con los resultados esperados de una organización.

El departamento de recursos humanos es uno de los más importantes por todas las responsabilidades que recaen sobre este. Sus obligaciones son diversas y no se puede hablar del buen funcionamiento y servicio del mismo si no se tienen a las personas correctas y capacitadas realizando cada una de las responsabilidades que como recursos humanos se tiene.

Figura No. 1: Actividades principales de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2018 USAC

El departamento de recursos humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

2.2 Satisfacción laboral

Davis y Newstrom (2013), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

Dedicación al trabajo

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

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

jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

Compromiso organizacional

Davis, K. & Newstrom, J. (2013) Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos

Estado de ánimo en el trabajo

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo.

Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo.

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

2.2.1 Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador de a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros). Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo.

Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

2.2.2 Consecuencias de la satisfacción laboral.

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Falta de creatividad.
- Resistencia al cambio.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

2.2.3 Niveles de satisfacción laboral

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral:

a. Satisfacción general

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

b. Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción.

La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación.

Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

2.2.4 Condiciones favorables de trabajo.

En cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute.

El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar.

Esto es de suma importancia porque una incorrecta iluminación puede afectar la vista así como el sistema nervioso. Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste.

El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos. El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

2.2.5 Sistemas de recompensas justas.

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, veinte sistemas de salarios y políticas de ascenso, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

2.2.5.1 Satisfacción con el salario.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe.

Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

2.2.5.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren pagar sus experiencias positivas

2.2.6 Cómo expresan los empleados su insatisfacción.

Fernández et al (2011): La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, más que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedades de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo.

Existen cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones:

1. Salida: Comportamiento dirigido a abandonar la organización, incluye buscar un nuevo empleo además de renunciar.
2. Voz: Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
3. Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.
4. Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación.

Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias.

Ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa.

Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación

2.2.7 Factores determinantes de la satisfacción laboral

Dentro de los factores que influyen o determinan la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de una organización se pueden mencionar:

1. La motivación:

La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El factor monetario puede llegar a ser causa de motivación para los trabajadores, y debe de considerarse al revisar los objetivos o metas.

Para obtener el mejor rendimiento de los empleados, es necesario que exista algún tipo de motivación diferente al sistema de compensación salarial.

La motivación puede venir en forma de incentivos económicos, la oportunidad de participar en proyectos de la compañía, una carrera que conduzca a la gestión y la participación directa en la gestión de las tareas diarias.

Una motivación eficaz puede crear una fuerza de trabajo productiva, pero la falta de los factores de motivación puede dejar a los empleados en busca de razones para dar su máximo esfuerzo.

2. Adecuación / ambiente de trabajo:

Es muy importante que el colaborador se sienta cómodo en el lugar de trabajo ya que esto da mayor posibilidad de que pueda desempeñar su trabajo correctamente.

La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. Establecimiento de objetivos:

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos.

Se deben de considerar objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

4. Reconocimiento del trabajo:

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de no ser reconocidos por el jefe inmediato al momento de realizar un trabajo o proyecto con éxito.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Expresar a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello; motiva al colaborador en su puesto ya que se siente útil y valorado.

5. La participación del empleado:

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa.

Quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

6. La formación y desarrollo profesional:

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial.

Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción entre otros.

7. Compromiso

Los empleados que sienten como si la empresa ha hecho un compromiso con ellos para que tengan éxito tienden a obtener mejores resultados.

Un compromiso significa ofrecer un precio competitivo de remuneración y un paquete de beneficios, ofrecer asistencia en el pago de los gastos de educación superior del personal, el desarrollo de un programa de entrenamiento regular que mantenga a los empleados actualizados en los cambios de la empresa y que proporcione información pertinente para que los empleados hagan su trabajo y equipos de mejora para asegurarse de que los empleados tienen la tecnología más eficiente disponible para hacer su trabajo.

El compromiso mostrado por la empresa se devuelve por parte de los colaboradores en forma de compromiso hacía la organización.

Para obtener el máximo desempeño y rendimiento de los empleados, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.

8. Estándares gerenciales

Los estándares gerenciales pueden ser un factor en la motivación o la desmotivación de los empleados, de acuerdo con el recurso tecnológico de empleo.

Los estándares gerenciales deben estar en consonancia con las obligaciones del trabajo descritas en la descripción del trabajo esbozado por los recursos humanos. Los antecedentes del empleado, incluyendo su historia educativa, también se indican en la descripción del puesto.

Los gerentes deben mantener sus expectativas alineadas con las funciones asignadas al empleado.

Al esperar más de un empleado de lo que fue contratado, o para los que sus antecedentes los ha preparado, puede disminuir el rendimiento del empleado.

9. Evaluaciones de los empleados

Una evaluación eficaz de los empleados es un proceso interactivo en el que el director da su opinión sobre el desempeño del empleado y el empleado tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los administradores crean un plan junto con el empleado para el próximo año sobre cómo el empleado puede desarrollar y mejorar su rendimiento.

Las evaluaciones integrales de los empleados son importantes para el funcionamiento continuo de los empleados.

10. Condiciones del ambiente institucional

Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.

Discrepancias entre las expectativas personales y las realidades del ambiente institucional/organizativo. Un empleado eficaz es una combinación de un buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo.

Muchos de estos factores afectan el desempeño de los empleados que los gerentes deben ser conscientes y que deben trabajar para mejorar en todo momento

2.3 Motivación Laboral

González et al (2010) afirma “La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable”.

La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

2.3.1 Primeras teorías de la motivación

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva.

Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Maslow propone la Teoría de la Motivación Humana, “trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación”

Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

- a. **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio
- b. **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- c. **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades

contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

- d. Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.
- e. Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona nació para hacer, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Figura No. 2: Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente Moral y Herrera N. (2010) Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, Editorial Mc Graw

2. Teorías X y Y

Moral N. (2010) Indican que el propulsor de estas teorías es Douglas McGregor; “describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó Teoría X y Teoría Y”.

Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Estas dos teorías son maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adaptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

a. Teoría X:

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas que abarcan la teoría X son las siguientes:

1. Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

b. Teoría Y:

Los directivos de la teoría “Y” consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la teoría Y son:

1. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen
2. El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
3. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.

Teniendo en cuenta en las dos teorías; la primera “teoría x” está limitando la posibilidad de dar ideas por el hecho de que los trabajadores están subordinados y regidos por un superior imponente ya que el control que se presenta es externo dejando a un lado los privilegios que se obtienen como empleados.

La “teoría Y”, no sería apta porque siempre se necesita que se regulen las actividades labores se necesita que se tenga un control y que lleve un orden pero se deben considerar algún tipo de reconocimiento para los empleados.

Ninguna de las dos serían funcionales si se trabajaran individualmente porque cada una tiene un enfoque diferente y se ven afectados en ambas teorías los trabajadores

Si fuera una fusión de las dos teorías habría una directriz de la motivación del trabajo, es claro que se debe trabajar bajo un control y unos lineamientos que se manejan como empresas y que se deben tener entidades que regulen el buen funcionamiento y que cada una de las actividades que se realicen sean correctas pero siempre y cuando se trabaje sin ningún tipo de presión.

4. Teoría de los dos factores de Herzberg

Moral N. (2010) La teoría de los dos factores también llamada teoría de la motivación e higiene propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. “Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso.

Herzberg investigó la pregunta siguiente ¿Qué espera la gente de su trabajo? Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Posteriormente realizó una tabulación clasificando cada una de las respuestas

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Herzberg y sus colaboradores. Consideraron que en un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal.

En otras palabras, su existencia en alta cantidad y calidad en un entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia no es motivadora en el sentido de producir

satisfacción; su existencia, resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a éstos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Figura No. 3: Teoría de los dos factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
<p>Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<p>Contexto del cargo (Como se siente el individuo en Relación a la condición de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2018 USAC

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores y por lo tanto motivadores, relacionados todos ellos con el contenido del trabajo.

Entre ellos se encuentran, el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral.

Su existencia produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción.

1. Factores Higiénicos

Juárez H. (2014) Herzberg agrupo en estos factores la insatisfacción como el principal resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Como factores de higiene se pueden mencionar:

- a. Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- b. Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- c. Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- d. Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- e. Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.

2. Factores de motivación:

- a. Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
- b. Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajado.

5. Teoría de las necesidades de McClelland.

Moral N. (2010) David McClelland “contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación”.

Estos tres impulsos: poder, asociación y logro, son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa funcione adecuadamente.

Ambos autores sostuvieron que todos los individuos poseen:

- a. Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- b. Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- c. Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas.

Técnicas motivacionales

Rosembaum (2011) definen estas técnicas “como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que

esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente”.

a. Políticas de conciliación

Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

b. Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

c. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

d. El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una

propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas.

2.3.2 La motivación y sus alcances

Moral (2010), “Es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo”

La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

a. Motivación en el trabajo

Moral (2010) “Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta”.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- a. En primera lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- b. En segundo lugar se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

- c. En tercer lugar figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

b. Proceso de la motivación en la empresa

Este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de controversia pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos.

c. Como motivar a los empleados.

Moral (2010) "Para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes".

Sin embargo cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos.

Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

d. Estrategias para motivar al personal.

Moral (2010) Otra postura se refiere “a la creación de condiciones en donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito”

Una de la debilidad en este enfoque es que el personal de las empresas se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los empleados se relacionan con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables.

1. Es importante saber que la motivación de los colaboradores se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que se recomienda aplicar las siguientes pautas administrativas:
2. Crear los procesos administrativos eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, y con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
3. Explicar con claridad las etapas de los proyectos y así prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación

honestamente con la realidad conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijan fechas de compromiso, lo que motivará la confianza del empleado para desarrollar su potencial.

4. El deseo de las personas de poder cooperar para realizar cosas excelentes, grandiosas es inherente a su personalidad y esto implica pasión e intensidad de integración de hecho uno de los mayores retos de motivar a otros es crear desafíos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior hay que generar y entregarles las herramientas las cuales son necesarias para afrontar los retos.
5. Es necesario utilizar sus valores personales y compartirlos con el personal en realidad las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad, la responsabilidad se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.

2.4 La estabilidad laboral

Alonzo, Z(2014) Al hablar de estabilidad laboral debería ser entendida “como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan”.

Es importante lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinada.

La estabilidad laboral es la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización

La estabilidad se determina en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador.

En otras palabras, la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen.

2.5 Compromiso con la organización

Este concepto ha sido definido como la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional; supone la creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización y el deseo de pertenecer y continuar siendo miembro de ella.

a. Moral laboral

Mientras que la satisfacción laboral se refiere a actitudes a nivel individual, la moral laboral tiene un carácter eminentemente social o de grupo y no es aplicable a estados individuales de la mente.

b. Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es el término utilizado para referirse a la forma en que se produce la experiencia de trabajo, tanto en sus condiciones objetivas (seguridad,

higiene, salario, etc.) como en sus condiciones subjetivas (la forma en que lo vive el trabajador).

Se trata de un concepto multidimensional que requiere la integración de los aspectos objetivos y subjetivos, en vistas a lograr un conocimiento no sesgado de la situación real de trabajo que podría derivarse de la consideración separada de los mismos.

c. Condiciones de trabajo

El término engloba cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, desde factores del entorno físico en el que se realiza hasta circunstancias temporales en que se da. Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven.

Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable. Así, el término “ambiente o entorno de trabajo” parece casi sinónimo del anterior.

Las condiciones de trabajo pueden agruparse en seis bloques:

1. Condiciones de empleo (contratación, condiciones salariales, estabilidad y seguridad.
2. Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, etc.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento...) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).

3. Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).
4. Características de la tarea: sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción.
5. Procesos de trabajo: duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad.
6. Condiciones sociales y organizacionales: relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización.

Estudios realizados centran su interés en analizar las consecuencias que tienen una serie de condiciones de trabajo sobre otro tipo de variables como la salud laboral, higiene y seguridad en el trabajo, la satisfacción laboral y diversas conductas laborales relacionadas con el rendimiento de los trabajadores y de la organización.

2.6 Clima organizacional

Eslava, E. (2014) El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados.

Para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores

González, R. (2013) Existen estudios en donde se ha confirmado que los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta por ciento

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus jefes y supervisores estén enfocados en el clima, ya que si hay una atmosfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Sin embargo, la realidad es que muchos directivos ignoran este hecho, asumiendo que su única responsabilidad es la de supervisar a los colaboradores dedicados a la prestación de servicios o producción de bienes

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.

Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran

Es importante que percibe cada trabajador ya que sí por ejemplo se perciben sucesos negativos en dichos elementos se pueden desencadenar procesos de estrés y bajo rendimiento laboral.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

2.6.1 Características del clima organizacional

Arizmendi, E. (2015). El clima organizacional de una empresa se encuentra sujeto a constantes cambios ya que es influenciado por variables psicosociales, organizacionales y laborales que afectan la productividad empresarial.

Estas variables pueden ser externas; dependiendo del contexto económico, político y social a nivel nacional o mundial o internas; afectadas por reglamentos, características o modificaciones internas de la empresa.

- a. Ambiente físico: El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.
- b. Ambiente social: Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.
- c. Estructura: Todos los miembros de una organización tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso.
- d. Comportamiento organizacional: Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.

- e. Comunicación: Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.
- f. Motivación: La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción
- g. Liderazgo: El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.
- h. Pertenencia: El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

3. METODOLOGIA

En la actualidad es importante identificar qué factores determinan la satisfacción laboral de los colaboradores en las organizaciones, la mayor problemática presentada es controlar un nivel de satisfacción deseada y que dependerá de ciertas causas como la motivación laboral de cada colaborador, un ambiente de trabajo adecuado entre otros factores que aportan a que la satisfacción de cada colaborador sea la esperada por la organización.

El objetivo general de la investigación se centró en determinar los factores principales de la satisfacción laboral y su influencia en el sentido de pertenencia del recurso humano hacia la organización.

La hipótesis que se planteó define la lógica del proceso de comprobación para darle solución al problema y expresa que: a mayor satisfacción laboral, mayor sentido de pertenencia de los colaboradores de empresas de productos cárnicos. Desde ese mismo marco se formularon dos variables; la variable independiente: Satisfacción laboral y la variable dependiente: Sentido de pertenencia

La metodología de investigación comprende: Definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

El problema que estudia la presente investigación parte fundamentalmente que la satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de forma ligera, ya que lo ven como un gasto adicional y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían

el deseo de realizar de una mejor manera sus responsabilidades y sobre todo ser más eficientes y eficaces, sintiéndose satisfechos de pertenecer a la organización donde labora y lograr una mayor satisfacción personal.

El entorno laboral puede presentar problemas en las organizaciones y uno de los más importantes que impactan es la motivación de los colaboradores en sus puestos de trabajo, de acá parte la importancia que tiene el presente estudio y su problemática al identificar los factores que determinan la satisfacción laboral enfocado en puestos claves de empresas de productos cárnicos.

Actualmente las organizaciones en Guatemala exigen más resultados por parte de los colaboradores y descuidan factores importantes que conectan a este objetivo que deben alcanzar como lo son: ambiente agradable de trabajo, motivación en cada uno de los colaboradores y el sentido de pertenencia que los colaboradores manifiestan hacia las organizaciones.

El resultado que se exige por parte de las organizaciones a cada colaborador dependerá en gran parte de la satisfacción sobre la cual desempeñe su función en su puesto de trabajo, es por esta razón la importancia de poner énfasis a identificar los factores que determinan la satisfacción laboral.

De acuerdo a diferentes políticas del departamento de recursos humanos, la responsabilidad del seguimiento de la satisfacción laboral de los colaboradores puede atribuirse a distintas personas, en función del tamaño y característica de cada organización, los puestos que pueden intervenir en este seguimiento son: El gerente general, el colaborador, jefes y supervisores y el departamento de recursos humanos.

La solución que busca el estudio se enfocó al sector industrial de productos cárnicos de Guatemala, analizando algunos departamentos del interior de la república, enfocada a puestos bases como operarios, vendedores y administrativos,

identificando factores que determinaron su rendimiento y relación laboral sobre los resultados y acciones tomadas del clima organizacional.

En tal sentido, el problema expuesto lleva a plantear la siguiente interrogante:

¿Qué influencia tiene la satisfacción laboral en el sentido de pertenencia del recurso humano hacía la organización?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

El objetivo inicial de este estudio es establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en el sentido de pertenencia del recurso humano hacía la organización.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la importancia de la satisfacción laboral del personal en su lugar de trabajo y que efectos conlleva en el sentido de pertenencia hacia la organización.
2. Evaluar la satisfacción que tienen los empleados en su lugar de trabajo.
3. Identificar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacía la organización.

3.3 Hipótesis

La hipótesis planteada en el presente estudio fue: a mayor satisfacción laboral, mayor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de empresas de productos cárnicos

3.3.1 Especificación de variables:

A continuación se presentan las variables de la hipótesis planteada:

Cuadro No. 1: Variable independiente y dependiente

Variable Independiente	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operativa
Satisfacción laboral	Henderson (2011) Señala que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el ámbito laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación laboral 2. Seguridad Ocupacional 3. Beneficios 4. Compensación salarial 	<p>Se apoyara de:</p> <p>Entrevistas y encuestas a profundidad</p>
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operativa
Sentido de pertenencia	<p>Cualquier organización sabe que es importante, cada vez más, que los colaboradores sientan “la marca”, la empresa como parte de su vida, crezca su sentido de pertenencia y que integre su aportación al proyecto en su vida personal para poder disfrutar un alto grado de satisfacción al cliente.</p> <p>www.questionpro.com/blog/es/el-sentido-de-pertenencia/ñp</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interna 2. Motivación laboral 3. Identidad 4. Compromiso con la organización 	<p>Se apoyara de:</p> <p>Entrevistas y encuestas a profundidad</p>

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2018 USAC

3.4. Método Científico

Para este estudio se desarrollaron las siguientes etapas del método científico con el objetivo de obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico y para lo cual se utilizó instrumentos confiables como la encuesta y entrevista estructurada, minimizando la influencia de la subjetividad en el trabajo.

Ordenar las etapas de la investigación:

Revisión de la literatura utilizando la recolección de los datos primarios de entrada, que fueron evaluados y ordenados, para obtener información útil, posteriormente fueron analizados para realizar las acciones que se estimaron convenientes.

Inicialmente se elaboraron mapas conceptuales que permitieron realizar el proceso de investigación en un orden de temas que se debían de investigar.

Se clasificaron las fuentes primarias y secundarias recopiladas en la etapa inicial de la investigación, se elaboraron fichas bibliográficas citando y extrayendo la información que sería útil para el proceso de investigación, se realizó una revisión a detalle de trabajos y artículos que han estudiado el tema principal de este trabajo.

a. Aportar instrumentos para manejar la información:

Para el trabajo de campo se elaboraron dos instrumentos que permitirían analizar los objetivos y obtener un resultado de la hipótesis planteada, uno de estos instrumentos fue la entrevista a profundidad, la cual fue trasladada a puestos estratégicos con personal a cargo, tomando un tiempo para realizarla y con la finalidad de captar la información principal de estas entrevistas que permitirían destacar los resultados cualitativos del trabajo realizado.

Otro de los instrumentos utilizados es la encuesta de respuestas cerradas, la cual fue trasladada al noventa por ciento de la muestra obtenida de la población, esta encuesta se realizó a personal base de posiciones operativas, ventas y administrativas.

b. Llevar un control de los datos obtenidos:

Posteriormente al trabajo de campo, se realizó un vaciado de datos obtenidos por la entrevista a profundidad en una matriz que permitió identificar las respuestas por

cada uno de los entrevistados y realizando una interpretación a cada interrogante y respuestas obtenidas

De la encuesta aplicada, se realizó un folio por cada una de las encuestas, en un tabulador elaborado en excel se vació la información obtenida, identificando el resultado en total y porcentajes que permitieron representarlos por medio de gráficas.

Ambos instrumentos se trabajaron de la forma indicada con la finalidad de obtener los resultados que debían de analizarse e interpretarse

Los enfoques que se utilizaron en esta investigación fueron:

a. Enfoque cualitativo

Para este enfoque se aplicó la entrevista en profundidad, estructurada , inicialmente se identificaron la tipología de los sujetos de estudio, de los cuales fueron seleccionados puestos claves y estratégicos partiendo supervisores a gerentes de área, la entrevista se encuentra en el anexo No. 4

Con esta entrevista se realizó un diálogo organizado, los temas de la conversación fueron decididos y organizados por el investigador de acuerdo a cubrir la información que se necesitaba investigar, el entrevistado desplego a lo largo de la conversación información sobre vivencias y experiencias y motivaciones y expectativas en torno a los temas que fueron planteados de acuerdo al tema objeto de estudio.

A lo largo de la entrevista la persona entrevistada fue proporcionando información en relación a los puntos a interrogar, sin embargo el curso de la conversación no fue sujeta a una estructura formalizada.

Se necesitó por parte del entrevistador la habilidad para saber buscar las respuestas precisas de lo que se deseaba conocer como las respuestas a los objetivos establecidos en esta investigación.

b. Enfoque cuantitativo:

En este enfoque se utilizó la encuesta cerrada, el objetivo de esta técnica fue analizar los resultados obtenidos normalmente mediante el análisis estadístico; es decir, comparar las respuestas de los entrevistados a las mismas preguntas.

Con esta encuesta trasladada se buscó realizar exploraciones sobre el tema que se está estudiando, computar cuantitativamente los resultados obtenidos, elaborar diagnóstico o informe encontrados.

Seleccionando del universo una muestra significativa de colaboradores de empresas de productos cárnicos ubicados en el municipio de Guatemala, zona 3 y zona 11 Ciudad Guatemala, así como los departamentos de: Mazatenango, Chimaltenango y Escuintla.

Para este estudio se consideró la siguiente fórmula estadística que permitió seleccionar el tamaño de los sujetos de estudio siempre y cuando cumplieran con la tipología indicada y la cual se detalla de forma breve para su comprensión:

El tamaño de la población: Es el estudio formado por un conjunto de elementos con características similares y sobre el que se pretenden inferir regularidades, en este caso se estudiará todos aquellos colaboradores que cumplan con las características que anteriormente se han citado.

Para el error de muestreo, se consideró un 5% como desviación de la muestra seleccionada de las verdaderas características, rasgos, comportamientos, cualidades o figuras de toda la población; considerando que participaran sujetos de la misma población, con diferentes características de las que se estudiaran.

El nivel de confianza expresa la certeza de que realmente el dato que se busca esté dentro del margen de error, dentro de las encuestas trasladadas a la población.

Cuadro No. 2 Tamaño de la muestra

TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA PROPORCION FINITA	
Información	
Tamaño de la población	490
Proporción estimada de éxito	0.5
Error de muestreo	5.0%
Nivel de confianza	95%
Cálculos	
Valor Z	-1.64
Tamaño de muestra calculado	174.5387016
Tamaño de muestra final	175

Fuente: Elaboración propia para efectos de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos 2018 USAC

Es importante considerar para la tabla anterior que al momento de fijar el máximo error que se está dispuesto a aceptar en una encuesta, lo habitual es considerar dos parámetros: el margen de error y el nivel de confianza.

3.5.1 Técnicas de investigación de campo

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos, señala que de los dos enfoques cuantitativo y cualitativo, se utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.

- c. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

Considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Por otra parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

a. Estudio cualitativo

Para la entrevista de profundidad fueron seleccionados como sujetos de estudios las siguientes posiciones que cumplieran con las siguientes características:

1. Supervisores de Ventas (antigüedad por lo menos de 1 año)
2. Supervisores de planta (Antigüedad por lo menos de 1 año)
3. Gerentes de área

La entrevista a profundidad tiene la intención de proveer elementos que permitan conocer los factores determinantes del rendimiento y relación laboral de los

trabajadores hacia la organización. Su carácter es confidencial y anónimo, la información recaudada será utilizada para fines académicos exclusivamente.

La selección de los sujetos de estudio se basó en la muestra no probabilística en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad si no de las causas relacionadas con las características de la investigación, en este caso que cumplan con la tipología mencionada.

Posterior a la muestra seleccionada se elaboró el instrumento para la obtención de la información prevista en la investigación, en esta etapa se utilizó la entrevista en profundidad que tuvo como finalidad proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios de las situaciones estudiadas.

Esta entrevista se utilizó para estudiar un número relativamente de personas en un lapso breve de tiempo en el cual se logró crear un ambiente de confianza y participación por parte de las personas que fueron seleccionadas para aplicar la misma.

Es importante resaltar que las posiciones fueron seleccionadas de forma estratégica ya que conocen y es parte de sus procedimientos laborales el tema que se está estudiando y del cual se pretende alcanzar un resultado comprobable y significativo

En la etapa de la recolección de los datos por medio de la entrevista de profundidad se logró captar la mayor información posible, construyendo una matriz que permitió analizar e interpretar los resultados obtenidos.

b. Estudio cuantitativo

En esta etapa de investigación se partió de la selección de la tipología de los sujetos de estudio que permitieron alcanzar los resultados buscados para comprobación de hipótesis.

A continuación las características de los sujetos de la investigación cuantitativa:

1. Empleados de ventas, operadores de plantas y despacho de empresas de productos cárnicos ubicados en la zona 3 y 11 del municipio de Guatemala y los departamentos de Escuintla, Chimaltenango, Mazatenango.
2. Mínimo 1 año de antigüedad
3. Grado de escolaridad y genero indistinto.

Para esta investigación se utilizó una encuesta estructurada con pregunta cerrada que abordó los aspectos principales del objetivo del estudio de campo y que fueron de utilidad para responder a los objetivos que fueron planteados, esta encuesta se trasladó de forma física, dando el espacio y tiempo prudente para que los colaboradores respondieran a las preguntas planteadas.

La encuesta tuvo la intención de proveer elementos que permitan conocer los factores determinantes del rendimiento y relación laboral de los trabajadores hacia la organización. Su carácter fue estrictamente confidencial y anónimo, la información recaudada fue utilizada para fines académicos exclusivamente.

Una vez obtenida la información de estas encuestas, se procedió a realizar un vaciado de la data recopilada de las encuestas aplicadas, en una matriz de Excel, tabulando cada una de las respuestas obtenidas, posteriormente se realizaron graficas pastel con la finalidad de visualizar de una forma clara la información obtenida, concluyendo con el análisis de los resultados de cada una de las preguntas realizadas.

4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

El presente capítulo aborda en el marco general del estudio cualitativo y cuantitativo del proceso de investigativo de campo, en el que se desarrollaron instrumentos y herramientas en las que se busca confrontar la hipótesis con los resultados.

Asimismo, da a conocer de forma detallada los resultados que se obtuvieron a través de la técnica de investigación de campo utilizando las encuestas y entrevistas de profundidad aplicadas a los colaboradores que se tomaron como sujeto de estudio.

Es importante destacar que desde la hipótesis el estudio construye la ruta que sirve de marco para para el proceso de comprobación. Por ello el proceso de investigación a partir de la hipótesis planteada y con el instrumental de las variables se siguió la coherencia a partir de los objetivos específicos y los resultados que busco demostrar el estudio

El análisis presento los resultados a partir de instrumentos interpretativos con su respectivo análisis que permitió observar resultados parciales. Las herramientas como las gráficas, matrices y barras, permitieron observar interpretaciones que tienen vinculación directa con cada objetivo específico.

El presente capítulo desde la perspectiva metodológica fue el marco de antesala para las conclusiones que permitieron demostrar los resultados del estudio y sobre todo permitieron comprobar la hipótesis del presente estudio.

4.1 Análisis

Los enfoques a describir en el presente estudio fueron relacionados con los objetivos específicos planteados en la investigación, y tuvieron como fin el identificar los factores determinantes del rendimiento y relación laboral de los trabajadores de empresas de productos cárnicos.

Estos enfoques fueron parte del proceso de comprobación de la investigación, se diseñó el instrumento de comprobación del trabajo de campo, a través de fuentes primarias, la tipología que caracterizo a los sujetos de estudio, la unidad de análisis fue el marco para identificar como se abordarían los sujetos claves identificados.

De los instrumentos utilizados se segmentó por factores que se consideraron parte importante del rendimiento y relación laboral, en la entrevista en profundidad como en la encuesta utilizada se seccionó por: organización, reconocimiento, motivación, toma de decisiones y satisfacción laboral, el objetivo principal de esta segmentación fue conectar los resultados de ambos instrumentos y los factores que se tomaron en consideración.

4.1.1 Enfoque cualitativo

Para alcanzar los resultados del enfoque, se realizó una entrevista a profundidad de doce preguntas con respuesta abierta, Se utilizó una matriz cruzando pregunta y entrevistado. Cada pregunta con su respuesta, fue interpretada, para darle cuerpo al inciso 4.2.1 que corresponde a la discusión de resultados.

Se elaboraron 12 matrices, que corresponde a cada una de las preguntas del instrumento trasladado a la población.

A continuación se presentan los cuadros con información e interpretación de cada pregunta y respuestas de los entrevistados

Organización

Cuadro No.3: Pregunta No. 1 ¿Qué factores influyen para que se logre un sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la organización?

Sujeto	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Ambiente laboral adecuado, es decir clima laboral, beneficios, satisfacción con el trabajo realizado, reconocimiento, libertad y responsabilidad de toma de decisiones	Los factores destacados en la identificación laboral: la comunicación empleado y supervisor, la importancia que tiene que la empresa promueva un ambiente agradable para trabajar, así como los reconocimientos y oportunidades de desarrollo y sin dejar como menos importante la seguridad laboral que en la actualidad en Guatemala ya es parte de los procesos que el Gobierno ha establecido.
Experto 2	Compromiso y comunicación	
Experto 3	Estabilidad laboral, desarrollo profesional y laboral y compensación y beneficios	
Experto 4	Clima organizacional, seguridad laboral, comunicación con los jefes inmediatos	
Experto 5	El salario ofertado, las condiciones físicas de la organización, el trato con los supervisores y gerentes	
Experto 6	Comunicación, desarrollo, clima y seguridad, estar completos con los equipos de protección personal.	
Experto 7	La seguridad laboral, el trato que la organización da a sus colaboradores.	
Experto 8	Compensación laboral y paquete de beneficios, la comunicación con el supervisor, un ambiente agradable de trabajo	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Pregunta No. 2: ¿Consideran los colaboradores la organización como un buen lugar para trabajar?

Cuadro No. 4

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	No todos consideran que es un buen lugar para trabajar	El consideraría empresa como un buen lugar para trabaja, va depender en algunas ocasiones del estado de motivación que tengan los colaboradores, sin embargo en su mayoría opinaron que si manifiestan que es un buen lugar para trabajar indicando factores que hacen que esto sea posible, como la seguridad, el desarrollo y que impacta mucho en esta respuesta la antigüedad laboral que tengan en la organización
Experto 2	Si lo consideran y manifiestan	
Experto 3	Si lo considero, por la seguridad que la empresa da para ellos, por el desarrollo ya que hay mejoras laborales	
Experto 4	La mayor parte de ellos si consideran que es un buen lugar para trabajar, hemos participado en Great place to work y estamos en una posición alta.	
Experto 5	Los colaboradores con más antigüedad valoran mucho a la organización, a los de recién ingreso aún están acoplándose a la cultura organizacional, aun no tienen un criterio si es o no un buen lugar para trabajar	
Experto 6	Lo consideran si están motivados, sin embargo si existiera algún factor que no los tenga motivados, para ellos en ese momento no es el mejor lugar para trabajar	
Experto 7	Considero que si les es un buen lugar para trabajar, lo han comentado en diferentes encuestas de clima laboral interno	
Experto 8	En su mayoría si lo consideran.	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Reconocimiento

Cuadro No. 5: Pregunta No. 3. ¿Qué tipos de reconocimientos otorga la empresa, y que efectos tienen en los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Verbales, monetarios, los ayuda a mantenerse con una mejor actitud para hacer su trabajo	La mayor parte de los reconocimientos que dan las organizaciones tienen como efecto motivar a sus colaboradores, incentivar el trabajo en equipo y mantener un agradable ambiente de trabajo, los beneficios que más destacaron a esta interrogante fueron verbales, monetarios, seguridad ocupacional, beneficios por antigüedad.
Experto 2	Informales e informales, como monetarios y no monetarios, es una forma de mantener la motivación laboral	
Experto 3	Alineamientos y compensaciones, los efectos que tiene es que ellos perciban que les tomamos en cuenta para cualquier decisión o comunicación	
Experto 4	Bolsas de víveres, reconocimientos por años trabajados nos ayuda a que estén motivados y que se refleje en su resultados	
Experto 5	Cumplir con lo pactado al inicio de la contratación, ser íntegros en los procesos	
Experto 6	Calidad de vida, ser reconocidos verbalmente por temas que han llevado a mejorar el trabajo en equipo	
Experto 7	Beneficios por antigüedad laboral, por metas cumplidas, considero que tienen efecto positivo y apoyan a mantener un buen clima y motivación laboral	
Experto 8	Más que un tipo de reconocimiento considero que algo que tiene un efecto positivo sobre los colaboradores es la seguridad laboral, el que la organización se preocupe por su equipo de protección, calidad de vida entre otros.	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Cuadro No. 6: Pregunta No. 4 ¿Qué condiciones laborales hacen que un empleado reciba un reconocimiento?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	El desempeño por metas y que sean alcanzadas, actitudes correctas, trabajo en equipo	El desempeño por metas, actitudes, trabajo en equipo son en su mayoría los factores que aportan para que un colaborador sea reconocido, las metas es el factor más sobresaliente en esta interrogante así como el trabajo en equipo que debe de fomentar cada organización
Experto 2	Cumplimiento de metas diarias por cada semana, dar la milla extra en el día a día	
Experto 3	Resultados sobre las metas de desarrollo que se evalúan dos veces al año, trabajo en equipo	
Experto 4	El cumplir las metas o el número en la venta que mes a mes debemos llegar	
Experto 5	Metas establecidas tanto del grupo como del negocio	
Experto 6	Actitudes del trabajador, antigüedad, trabajo en equipo	
Experto 7	Objetivos estratégicos del negocio, metas que debe alcanzar cada colaborador de forma individual y por equipo	
Experto 8	Cumplimiento de objetivos y metas que se dan a conocer en cada inicio de año para cada colaborador	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Motivación

Cuadro No. 7: Pregunta No. 5 ¿Considera que la motivación laboral de los colaboradores depende del rendimiento laboral que desempeñan en cada una de sus funciones?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	En ocasiones considero que si depende de la motivación laboral	En su mayoría los entrevistados indicaron que en efecto la motivación es un factor clave para obtener un rendimiento laboral esperado por cada colaborador, sin embargo uno de los puntos mencionados es el que cada colaborador conoce a que resultado debe cumplir y estar o no motivado no es el factor clave para cumplir con el rendimiento que cada organización espera tener.
Experto 2	Si lo considero, ya que un colaborador desmotivado no rinde de igual forma	
Experto 3	Si considero que si dependen	
Experto 4	Por supuesto que depende, de nada nos agrega un colaborador desmotivado no tendrá un buen rendimiento laboral	
Experto 5	Si depende pero considero que no en su mayoría, pues lo colaboradores tienen presente que deben de cumplir con los resultados que se les han indicado	
Experto 6	Si se les mide por metas o resultados, no importante la motivación en ellos, sin embargo si es un factor clave para que puedan alcanzar de forma rápida cualquier resultado	
Experto 7	Si depende, un colaborador motivado tiene más energía y actitud para cumplir resultados	
Experto 8	En algunos casos considero que sí, sin embargo existen colaboradores que no están motivados y aun así rinden porque saben que de sus resultados depende su salario	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Cuadro No. 8: Pregunta No. 6 ¿Qué instrumentos proporciona la organización para mantener motivados a los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Capacitaciones, bolsa de víveres	Los instrumentos más mencionados para esta interrogantes son sin dudar el tema salarial y compensaciones, sin embargo es importante lo que mencionan los entrevistados de fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y capacitaciones que permiten que desarrollen las capacidades de los colaboradores
Experto 2	Lineamientos claros y alcanzables para ellos	
Experto 3	Compensaciones y beneficios, seguridad laboral	
Experto 4	Calidad de vida, actividades recreativas que fomentan la unión de equipos de trabajo	
Experto 5	Crecimiento laboral, capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo, calidad de vida, seguridad ocupacional	
Experto 6	Beneficios adicionales a los de ley, motivación constante de trabajo en equipo, tener un buen ambiente de trabajo	
Experto 7	Comunicar de forma clara las metas, confianza, trabajar en equipo.	
Experto 8	Equipo de trabajo para cuidar su seguridad laboral, beneficios extras a los que la ley establece, actividades de equipo como mañanas deportivas	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Toma de decisiones

Cuadro No. 9 Pregunta No. 7 ¿Participan los empleados dentro de las decisiones estratégicas de la empresa?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	No todos se incluyen por temas de confidencialidad	En un 25% de los entrevistados opinaron que no incluyen en su totalidad a los colaboradores para la toma de decisiones, en algunos casos si en su mayoría y en otros únicamente a los colaboradores a los cuales se verá afectada la decisión tomada
Experto 2	Si se toman en cuenta.	
Experto 3	Si participan, su opinión es importante para cualquier decisión que pueda afectar los resultados sobre los que nos miden.	
Experto 4	En su mayoría si los tomamos en cuenta pues son parte de las decisiones estratégicas	
Experto 5	Si participan, únicamente en la toma de decisiones que afectan su trabajo	
Experto 6	En algunas ocasiones son tomados en cuenta y no participan el 100% de ellos	
Experto 7	Tratamos de incluirlos para que tengan claro cuáles serán los objetivos sobre los que vamos a ser medidos y que sean participe de ellos.	
Experto 8	Se toma en cuenta pero no al 100% de los colaboradores para no crear controversia en la toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Cuadro No. 10 Pregunta No.8 ¿La toma de decisiones colectiva contribuye a la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Considero que si contribuye es parte de lo que cada estrategia organizacional debe de implementar.	Parte de las estrategias que en la actualidad están implementando las organizaciones es tomar opinión colectiva para las innovaciones, decisiones o estrategias que estén por incluirse, es importante que se considere lo que los equipos manifiesten ya que al final del día ellos son parte importante en la organización
Experto 2	Si es parte de las estrategias del negocio, la participación de nuestros colaboradores.	
Experto 3	Si contribuye ya que es parte de los resultados que como equipo debemos lograr para mejorar el rendimiento laboral	
Experto 4	Si contribuye, pues los colaboradores se sienten parte importante de la organización y sobre todo que son tomados en cuenta.	
Experto 5	Es una de las estrategias que hemos implementado, que los equipos se sientan parte importante de la organización, pues su opinión individual como grupal cuenta	
Experto 6	Si es importante, ya que es manifestar lo que el equipo está sintiendo	
Experto 7	Es parte de los que hoy en día realizamos en la organización, tener focus group en donde solicitamos lluvias de ideas que aporten a cambios significativos en la organización	
Experto 8	Es importante que los colaboradores sean tomados en cuenta para cualquier decisión en que se vean afectados sus condiciones o resultados laborales, esto fomenta el trabajo en equipo y ellos valoran que les tomemos en cuenta.	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Evaluación del rendimiento laboral

Cuadro No. 11 Pregunta No. 9 ¿Qué factores considera que son determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Motivación, beneficios económicos y no económicas, salario, el trato personal	Continuando con los factores determinantes para obtener un rendimiento esperado en los colaboradores, se enfatiza la motivación laboral, compensación, calidad de vida y trabajo en equipo, es importante mencionar que sin estos factores existe una probabilidad que los colaboradores no tengan el rendimiento que cada organización espera
Experto 2	El ambiente laboral y compensación salarial	
Experto 3	Automotivación, el salario que perciben y el paquete de compensación, un ambiente agradable para trabajar.	
Experto 4	Motivación laboral, comunicación, beneficios económicos	
Experto 5	Comunicación, metas claras	
Experto 6	Compensación, calidad de vida laboral	
Experto 7	Estabilidad laboral, comunicación, trabajo en equipo	
Experto 8	Seguridad laboral, motivación, comunicación, un buen clima laboral	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Cuadro No. 12: Pregunta No. 10 ¿Indique las acciones que realiza para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Comunicar cualquier cambio que pueda afectarles o beneficiarles, darles calidad de vida laboral	Una de las acciones más importantes para lograr el rendimiento es sin duda el trabajo en equipo que cada supervisor debe de fomentar en sus colaboradores, tener actividades que apoyen esta unión y cumplimiento de metas, comunicación, apoyo y confianza
Experto 2	Trasladarles objetivos claros y específicos para que conozcan sobre que serán medidos	
Experto 3	Convencerlos del tema de calidad de vida para que tengan más tiempo de descanso	
Experto 4	La seguridad , actividades grupales que puedan sacarlos de la zona de confort	
Experto 5	Importante el trabajo en equipo, saber que todos estamos trabajando para una misma meta un mismo resultado	
Experto 6	Actividades trimestrales que nos permitan compartir más como equipo y saber que la convivencia fuera de labores permitirá trabajar mejor en los resultados	
Experto 7	Confianza en ellos como equipo, apoyo de parte de supervisor, gerencia	
Experto 8	Ser transparente al momento de comunicarles metas sobre las cuales serán medidos, generar confianza y una buena comunicación.	
Experto 5	Comunicación clara y efectiva, confianza en el equipo que tengan claro sus metas y la forma en que vamos a medirlas sin mentiras y con integridad	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Cuadro No. 13: Pregunta No. 11 ¿Qué efecto tiene la satisfacción laboral de los colaboradores sobre el clima laboral?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Considero que si existe un buen clima que beneficiará en el colaborador a que se sienta en familia, lo cual hará que sea más productivo	El efecto sobre el clima organizacional puede ser positivo o negativo depende de qué situación este atravesando la organización y los equipos de trabajo que generan este ambiente laboral, existen muchos factores que mencionan los entrevistados que pueden generar el resultado del clima en la organización como por ejemplo: la motivación, el trabajo en equipo, llegar a la meta establecida, estabilidad laboral
Experto 2	Al saber que cumplen con las metas que se han establecido genera un agradable ambiente de trabajo, caso contrario que por alguna razón no lleguen a lo establecido da como resultado de frustración, enojo etc.	
Experto 3	Un clima agradable se crea por cuan motivados se sientan los colaboradores y esto va depender mucho de las estrategias que cada organización implemente para lograrlos	
Experto 4	Un efecto positivo o negativo, va depender mucho de la situación en que los equipos de trabajo experimente, por ejemplo cambios organizacionales que no sean del agrado de los colaboradores van a crear un clima no deseado	
Experto 5	Estabilidad laboral en cada uno de ellos	
Experto 6	Si no existe una motivación correcta, baja el rendimiento y contagian al resto del equipo generando un clima no deseado para cualquier organización	
Experto 7	Un efecto positivo en el clima si el rendimiento está bien y alcanzando los resultados ya que un colaborador motivado nos rinde y apoya al equipo en caso contrario inicia un ambiente no agradable para trabajar	
Experto 8	Positivo en el clima laboral si tenemos colaboradores motivados y negativo si los colaboradores no hacen correctamente su trabajo como parte de la desmotivación laboral	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

Cuadro No. 14: Pregunta No.12 ¿Qué causas considera usted que pueden generar disminución de la satisfacción laboral de los colaboradores a su cargo?

Entrevistado	Respuesta	Interpretación
Experto 1	Falta de motivación y un ambiente desagradable, sueldo y falta de reconocimiento.	No tener un rendimiento adecuado en los equipos de trabajo, dependerá del liderazgo que cada supervisor/gerente muestre en sus colaboradores, la sobre carga de atribuciones será un obstáculo para que un colaborador no llegue a las metas establecidas.
Experto 2	No hablar claro de los objetivos y compensación laboral no adecuada de acuerdo a las tareas que realizan.	
Experto 3	El no cumplir con nuestras metas y desestabilización laboral	
Experto 4	Un mal liderazgo que no aporte nada al equipo	
Experto 5	Sobre carga de trabajo, falta de equilibrio de vida	
Experto 6	La comunicación y confianza al equipo	
Experto 7	Un ambiente desagradable para trabajar, no tener confianza con el supervisor, no tener las metas claras sobre las cuales están siendo medidos	
Experto 8	Falta de comunicación por parte del supervisor, pagos impuntuales, falta de equipo de trabajo	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista a profundidad trasladada a personal nivel supervisor a gerente

4.1.2 Enfoque cuantitativo

Para este enfoque se diseñó un plan específico siguiendo los criterios del instrumento de la encuesta, que busco la opinión calificada de los sujetos que cumplieran con la tipología de estudio asignada, el instrumento estructurado con respuestas cerradas fue trasladado a personal en posiciones administrativas, operativas y del área de ventas.

Se tomaron en cuenta los siguientes factores:

1. Organización
2. Reconocimiento
3. Sentido de pertenencia
4. Satisfacción laboral
5. Toma de decisiones

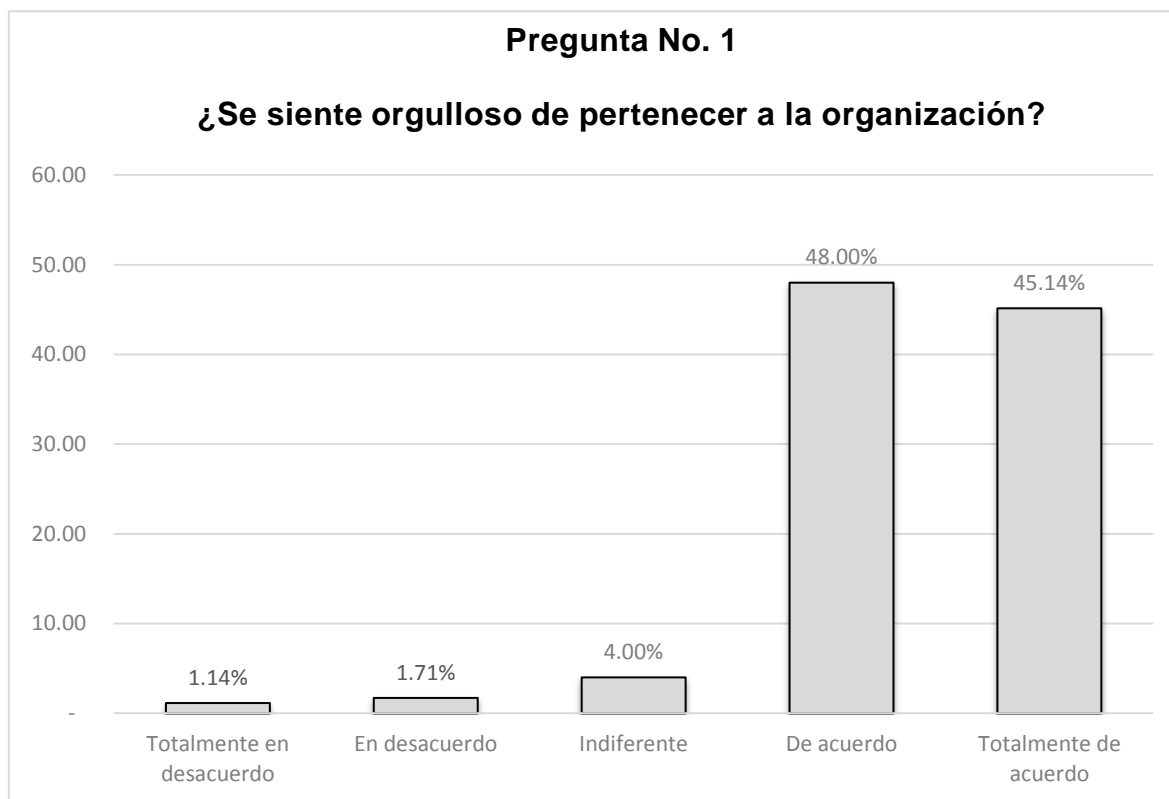
Se realizaron gráficas que permitieron dar a conocer los resultados en porcentajes que se obtuvieron de estas encuestas, así mismo se incluyeron en información de cuadros, el número de participantes y la respuesta seleccionada.

Los resultados obtenidos se clasificaron en cinco secciones para determinar los factores determinantes de la satisfacción laboral de los colaboradores de empresas de productos cárnicos.

Factor Organización

Las primeras tres interrogantes corresponden al factor de: Organización, el objetivo de esta sección era encontrar la relación laboral e identificación que tenían los participantes con cada una de las organizaciones a las que laboran.

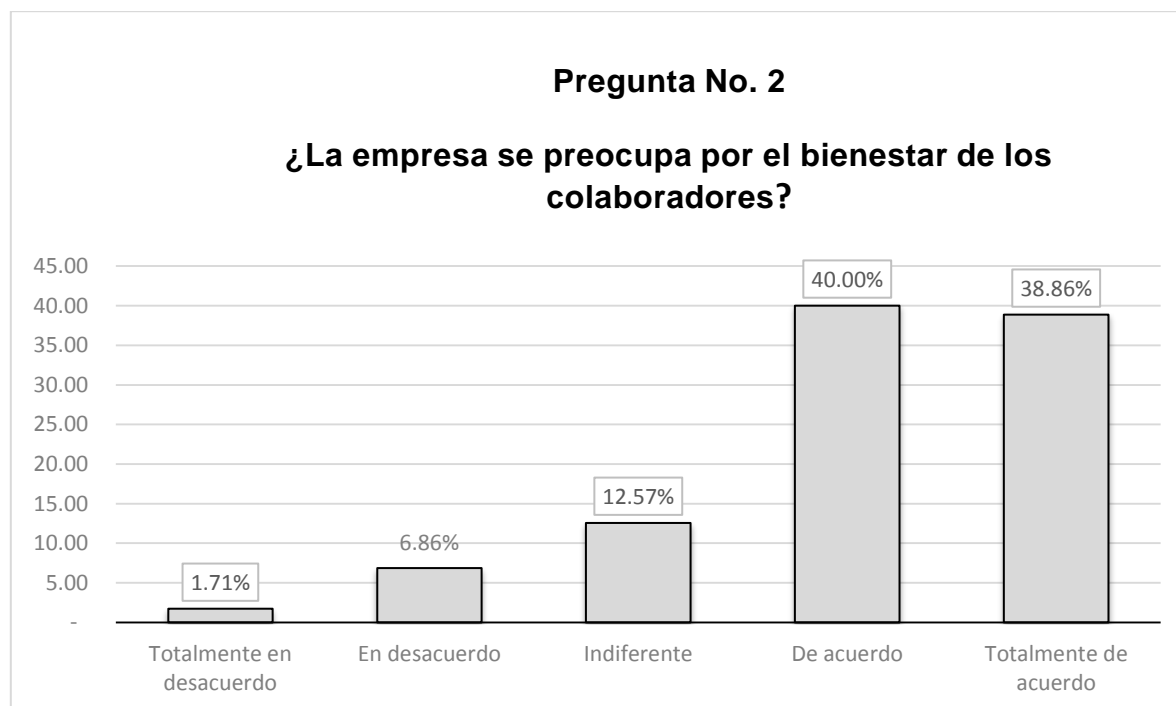
Gráfica No. 1: Sentido de pertenencia a la organización



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Es importante señalar que la mayor parte de participantes a los cuales se les distribuyó la encuesta un 48% se sienten orgullosos de pertenecer a su organización, sin descartar que uno de los factores principales es el tiempo de antigüedad laboral que tienen, seguidamente con un 45.14% que optaron por la respuesta totalmente de acuerdo y en su minoría un 1.14% de participantes están en total desacuerdo de sentirse orgullosos de pertenecer a su organización, parte de este último porcentaje corresponde a colaboradores del área de ventas que indicaron que su remuneración salarial no era la correcta.

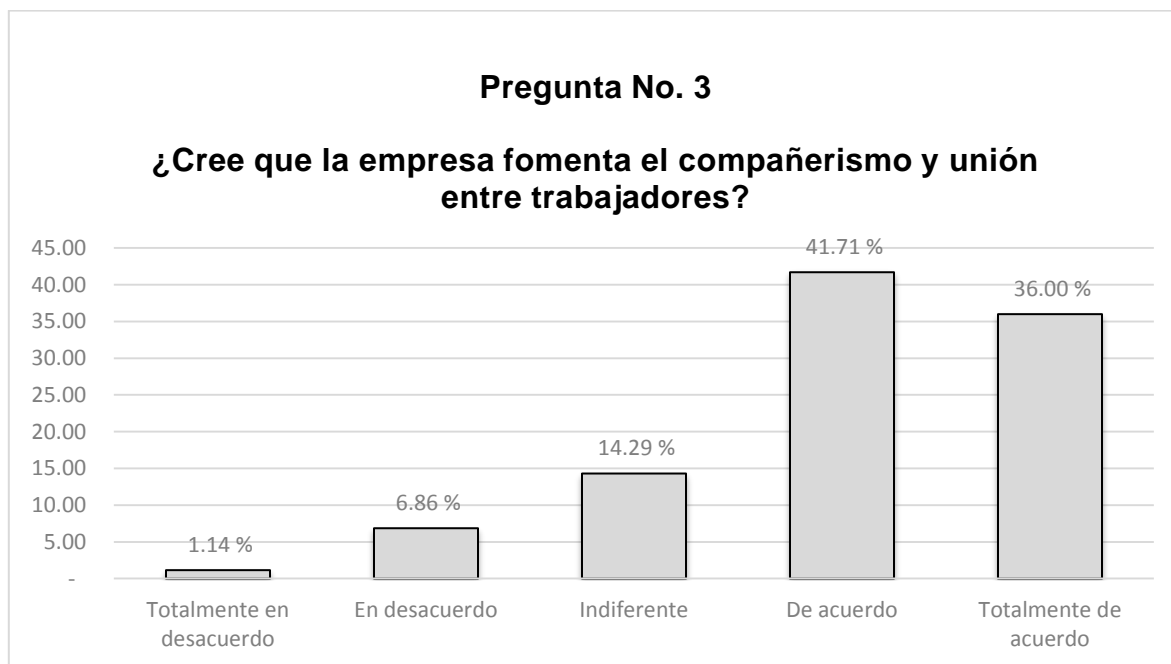
Gráfica No. 2: Bienestar de colaboradores



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

El análisis de la gráfica No. 2 el cual representa la importancia que toman las organizaciones sobre el bienestar de los colaboradores, la gran mayoría está de acuerdo con que las organizaciones se preocupan por el bienestar de los colaboradores, esto representa un 40% de los participantes, únicamente 3 personas de 175 encuestados opinan que están en total desacuerdo con esta pregunta, este número de participantes equivale a un 1.71%, al analizar los resultados de esta gráfica se puede observar que un 78% de participantes consideran que hoy en día las organizaciones toman como prioridad el bienestar de los colaboradores.

Gráfica No. 3: Compañerismo



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

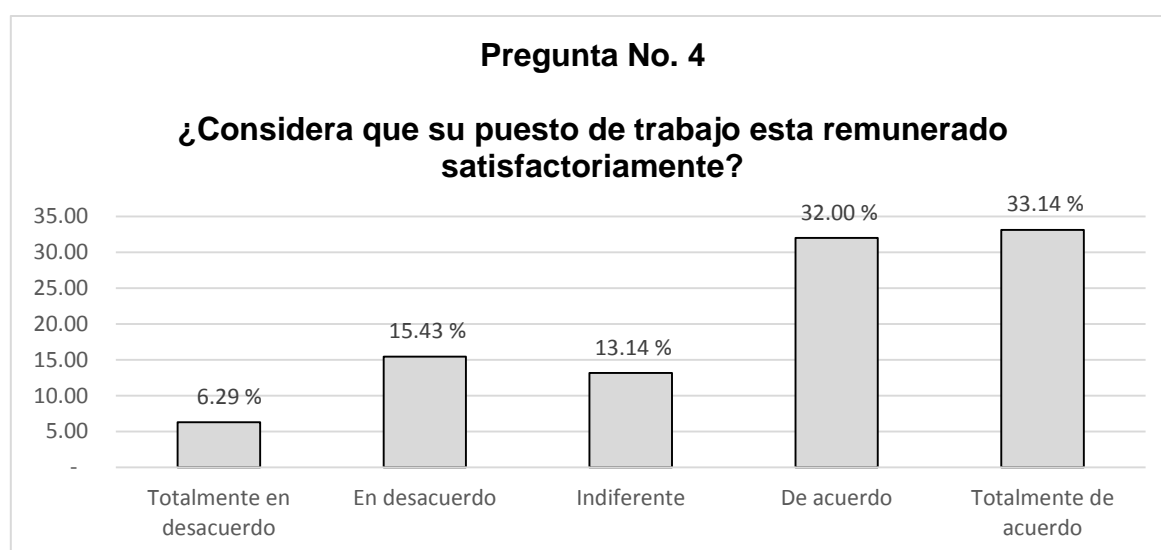
La gráfica No. 3, nos muestra lo importante que son las relaciones interpersonales, existen discrepancias, que no son muy representativas, pero no por eso se deben de descuidar, pues un 8%, consideran que no están de acuerdo en que la empresa fomente el compañerismo y unión entre colaboradores, cuando un 14.29% le es indiferente este tema.

Aun así se recomienda revisar la forma de relación que se están fomentando las organizaciones dentro del ambiente laboral, lo importante sería que un 100% de personal estableciera relaciones interpersonales y unión de equipos, sin embargo el 77% de participantes afirman que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre trabajadores.

Factor Reconocimiento

Las siguientes tres interrogantes y gráficas de resultados, abarcan el factor: Reconocimiento, en el cual se pretendió buscar que identificación laboral tienen los colaboradores basándose en el reconocimiento que las organizaciones establecen.

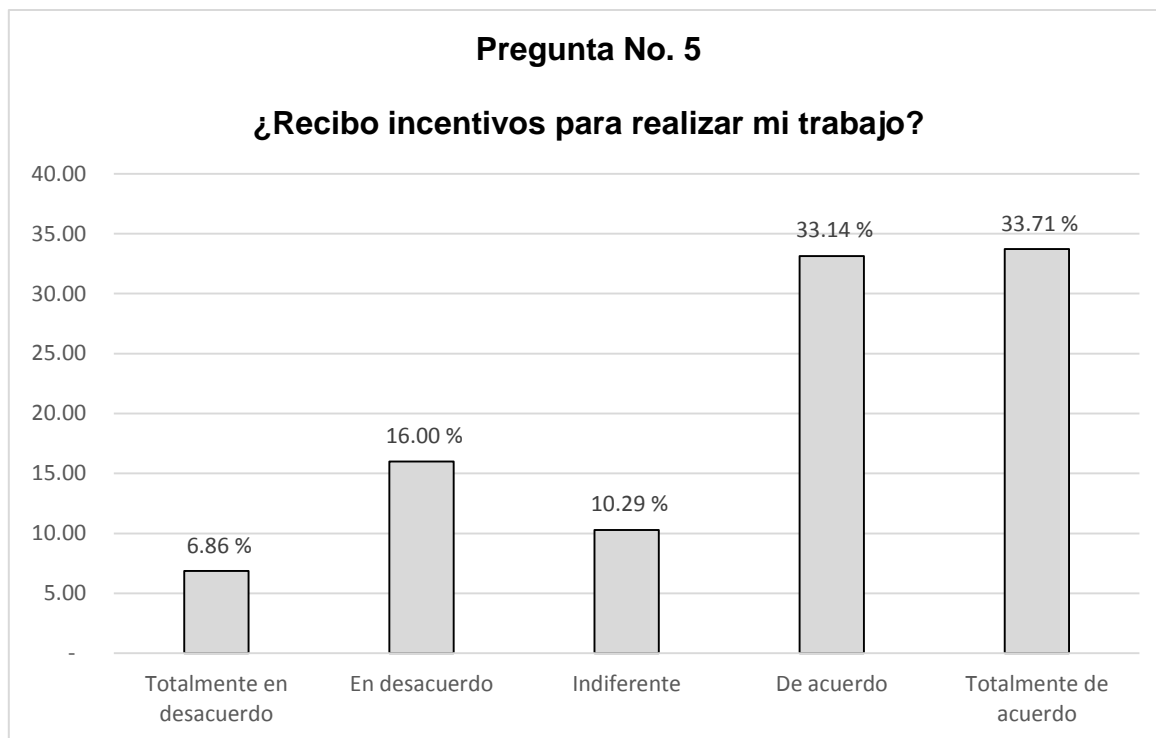
Gráfica No. 4: Remuneración



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Respecto a las remuneraciones respecto al puesto de trabajo se aprecia que el 65.14% de participantes consideran que de acuerdo al posición que ocupan están remunerados satisfactoriamente, este porcentaje de participantes en la encuesta están de acuerdo y totalmente de acuerdo, y del 100% solo el 13.14% lo siente indiferente para el trabajo que desempeña, pues un 21.72% %, piensan que no es adecuada la manera en cómo están siendo renumerados de acuerdo a su puesto de trabajo, esto se marca medida a nivel de colaboradores del área de ventas, pues el sentir general es que lo que gana no es proporcional al trabajo que realizan.

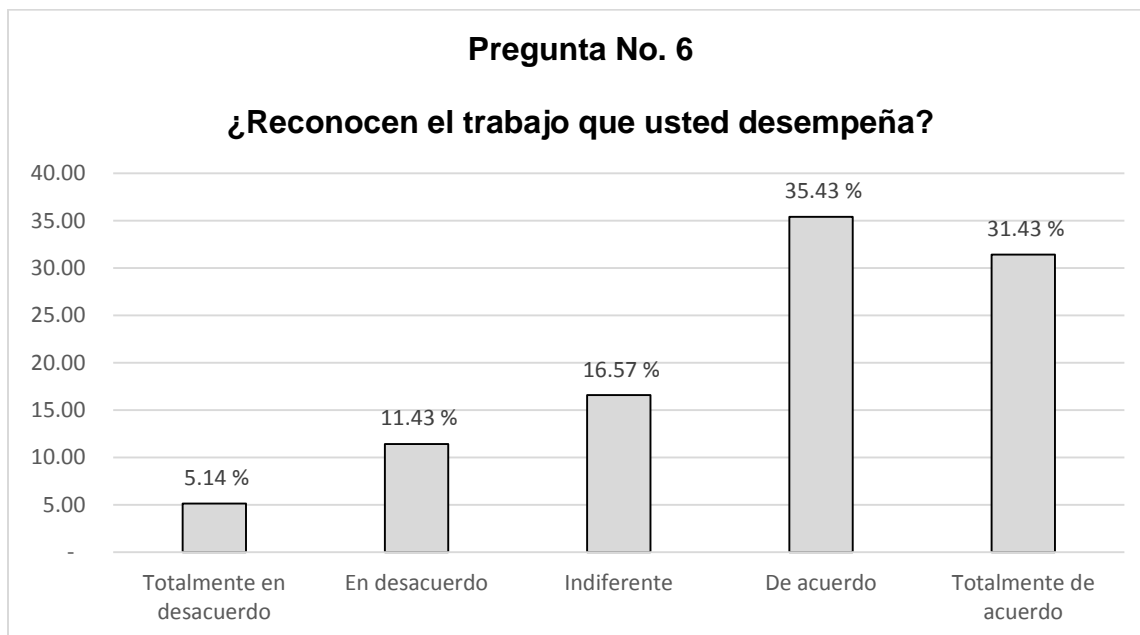
Gráfica No. 5: Incentivos



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Los incentivos son de naturaleza muy variada y va depender de qué clase de incentivos elija cada organización dar a sus colaboradores, la gráfica No. 5 representa el resultado de la interrogante si los colaboradores reciben incentivos para realizar el trabajo que desempeñan, en la cual se muestra que en su mayoría los colaboradores participantes de la encuesta indican que si reciben incentivos para realizar el trabajo, lo que representa un 66.85%, sin embargo se aprecia que un 22.86% indicaron que no reciben incentivos, esto equivale a 40 participantes que realizaron la encuesta.

Gráfica No. 6: Reconocimiento



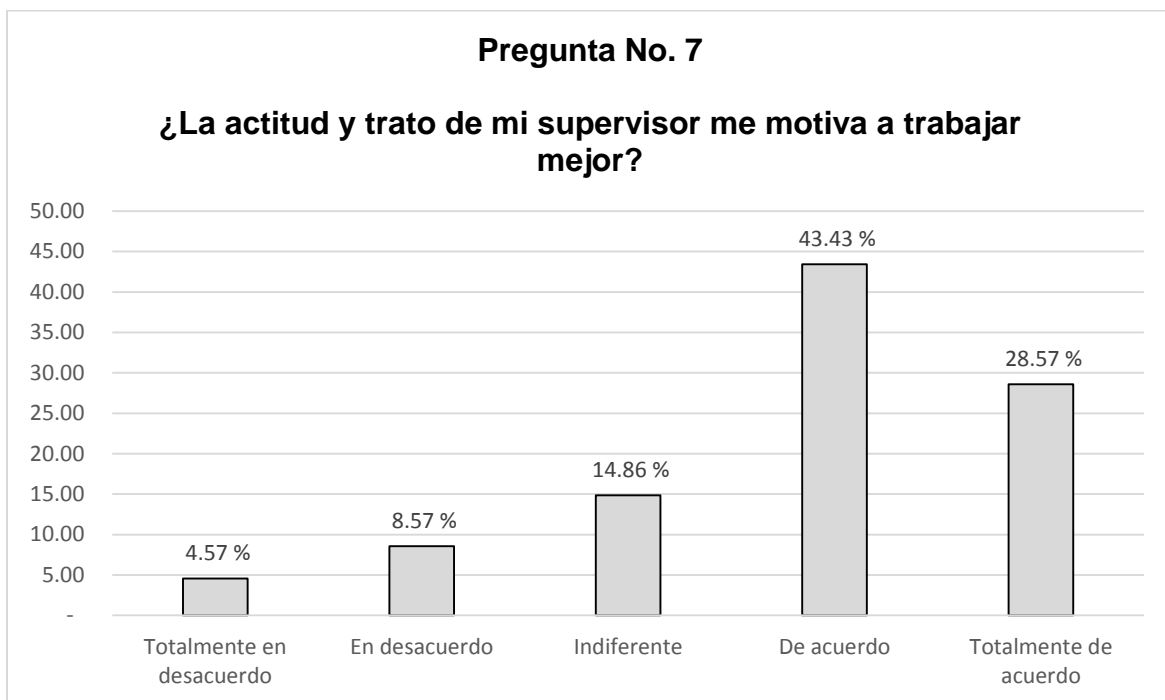
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

La gráfica No. 6 muestra los resultados obtenidos de la interrogante ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña? Estos resultados terminan de confirmar de las tres preguntas realizadas de la sección reconocimiento que en su mayoría los participantes están de acuerdo que el trabajo que desempeñan está siendo reconocido por las organizaciones a las cuales trabajan, manteniendo un porcentaje promedio en que la mayoría si está de acuerdo, en esta gráfica muestra que el 66.86% contestó que si son reconocidos y un 16.57% no está siendo reconocido lo que equivale a 29 en número de participantes.

Factor Motivación

La sección No. 3, hace referencia al factor de motivación, este es uno de los factores más importantes que se consideró tomar en cuenta para medir si de este depende el rendimiento y relación laboral de los colaboradores, se realizó por medio de tres interrogantes que se presentan a continuación.

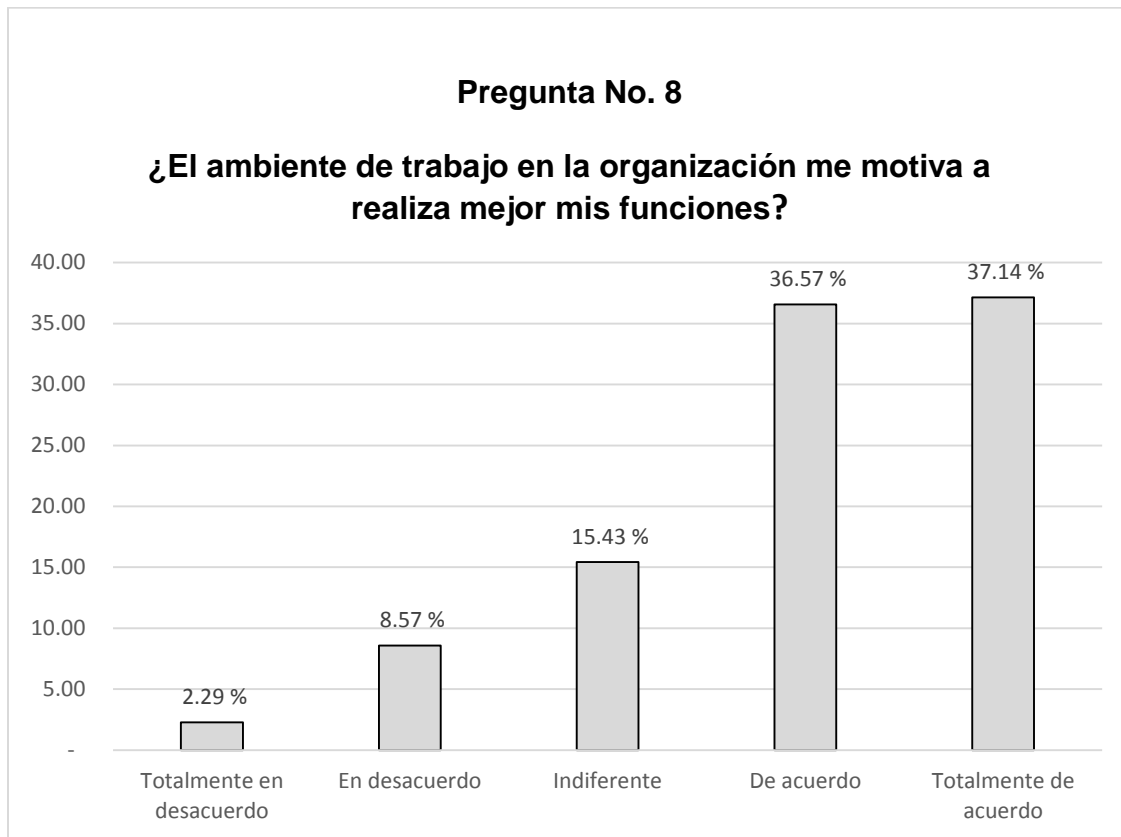
Gráfica No. 7: Actitud y trato



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

De acuerdo al resultado obtenido y siguiendo la referencia teórica, en la gráfica No. 7 se destaca que el 72% de participantes confirman que la actitud y trato del supervisor los motiva a trabajar de una mejor manera, siendo en su minoría un 13.14% que indicaron que no están de acuerdo con esta interrogante.

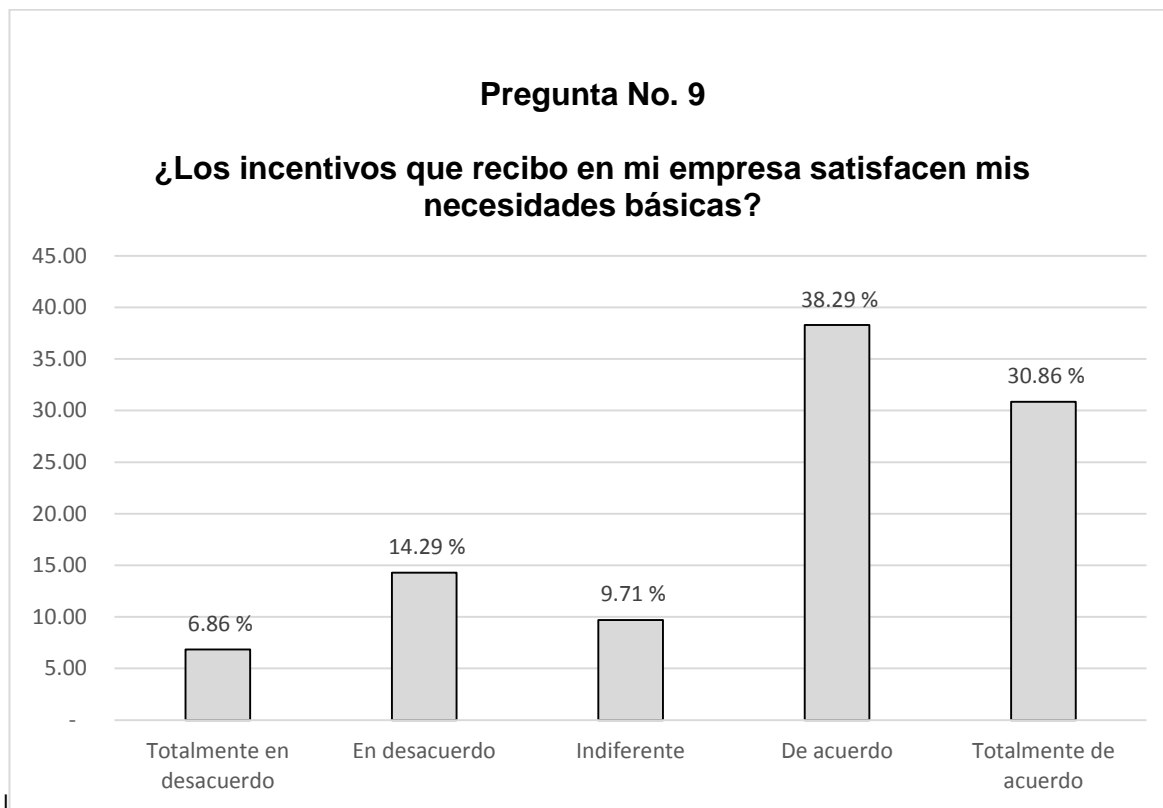
Gráfica No. 8: Ambiente



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

En el resultado de la gráfica 8 es importante mencionar que el ambiente de trabajo en el cual se desempeñe un colaborador es uno de los principales factores para determinar el sentido de pertenencia que marca la relación laboral en el trabajo que desempeña, en su mayoría el 73.71% respondió que el ambiente laboral si los motiva a realizar mejor el trabajo que realizan y sin descartar como menos importante el 10.86% respondieron que no están de acuerdo, este porcentaje representa a 19 colaboradores con una antigüedad menor de un año.

Gráfica No. 9: Necesidades básicas



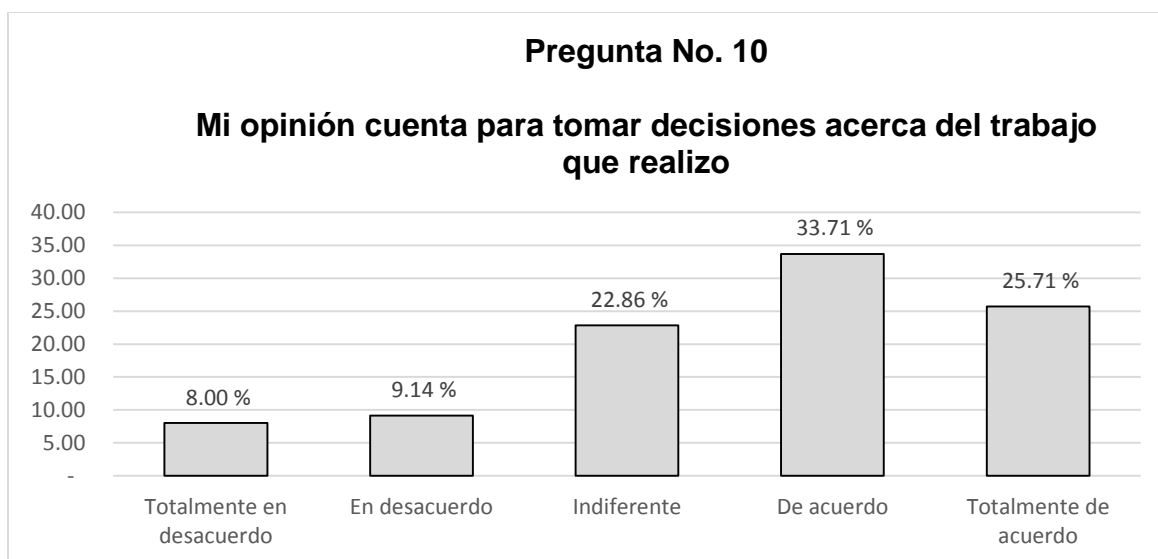
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Como se observó en los resultados de la gráfica No. 5 al hablar de incentivos los participantes estaban de acuerdo en que recibían incentivos como parte de la realización de su trabajo, con los resultados de la gráfica No. 9 se confirma que se mantiene el porcentaje de respuesta comparada con los porcentajes obtenidos en la gráfica No. 5, en el cual 66.85% respondieron que sí, y en la interrogante No. 10 un 69.15% confirman que si están de acuerdo que los incentivos satisfacen sus necesidades básicas y 37 personas indicaron que no están de acuerdo lo que representa un 21.15% del personal encuestado.

Factor relación laboral

La sección No. 4 de la encuesta es otro de los factores determinantes para la relación laboral, que se consideró importante incluir: Toma de decisiones, sobre el cual se identificaron dos interrogantes de los cuales se representan en las gráficas No. 10 y 11.

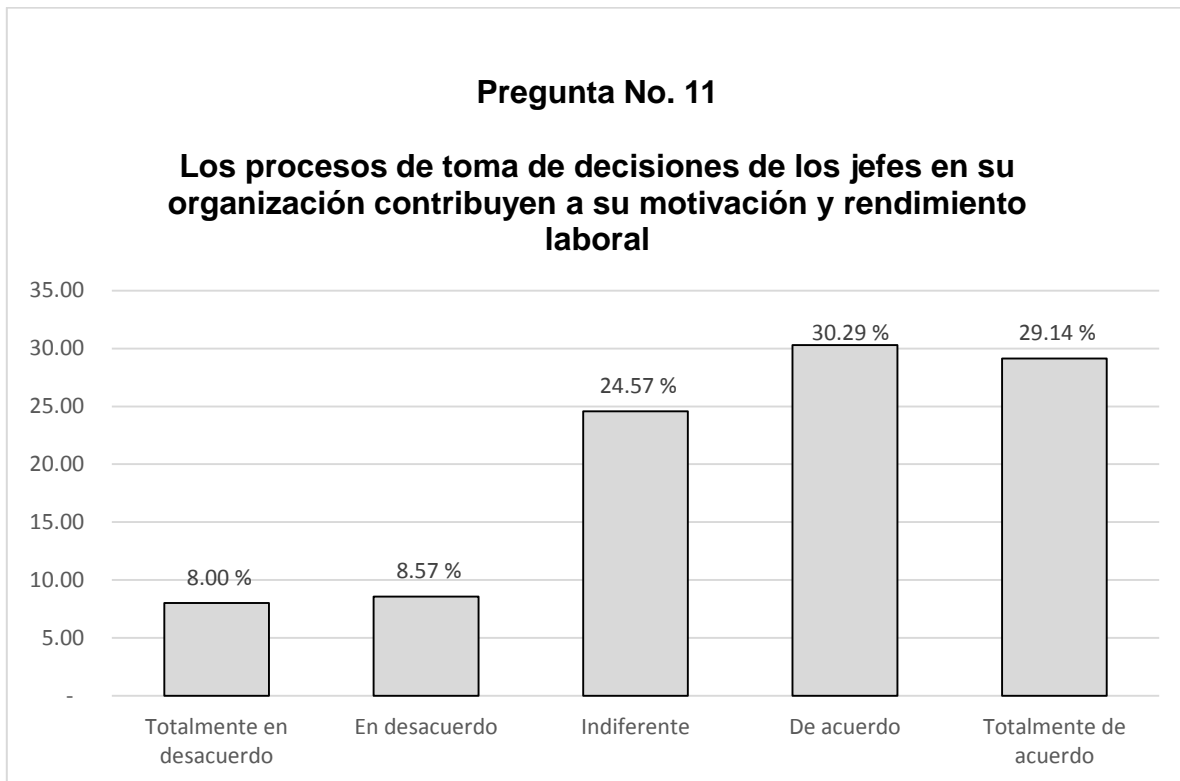
Gráfica No. 10: Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción Laboral

La toma de decisiones es uno de los factores que logra o pierde autonomía del colaborador al momento de alcanzar sus objetivos y metas, esto puede generar un control total o falta del mismo sobre el propio trabajo de cada uno. La gráfica No. 10 muestra los resultados que se obtuvieron de la interrogante: ¿Mi opinión cuenta para tomar decisiones acerca del trabajo que realizo? Y un buen número de participantes respondieron que si están de acuerdo alcanzando un 59.42% que establece un poco más de la mitad de personas que participaron en la encuesta, sin embargo un 40% respondió que no están de acuerdo o la pregunta fue indiferente.

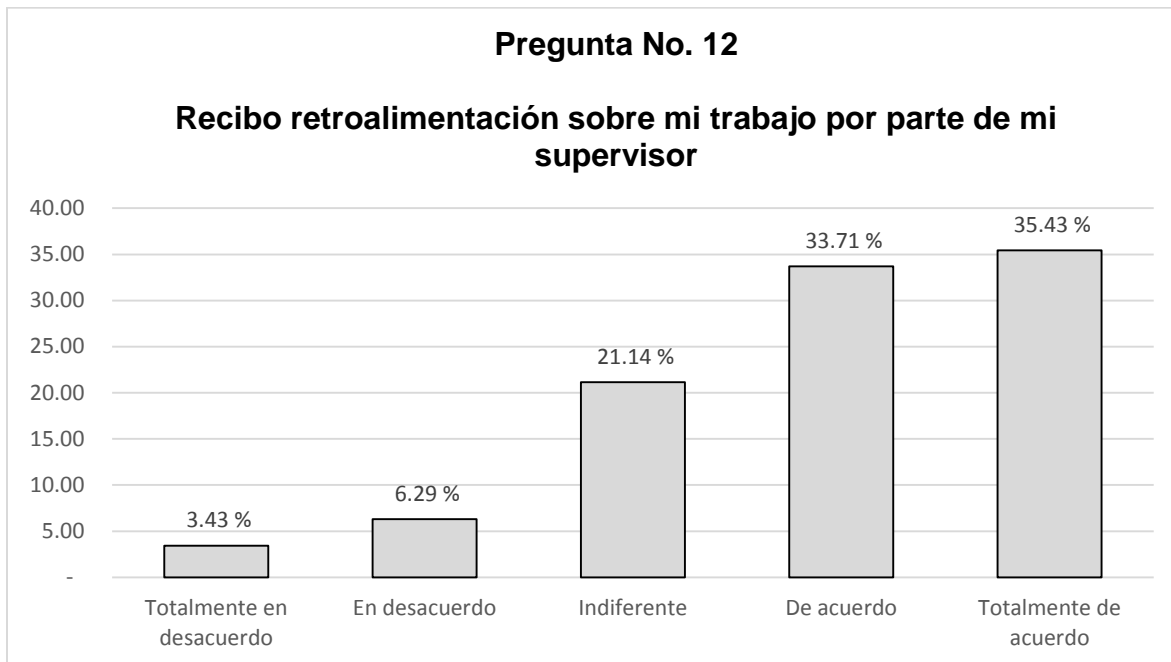
Gráfica No. 11: Motivación y rendimiento laboral



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

De qué forma contribuye la toma de decisiones de los supervisores o jefes inmediatos a la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, es importante mencionar que una buena comunicación entre supervisor y colaborador apoya en los resultados del rendimiento de cada trabajador, el 59.14% de participantes indicaron que la toma de decisiones de sus supervisores contribuyen a su motivación y rendimiento laboral un 41.14% indicaron que no están de acuerdo o que les es indiferente esta interrogante.

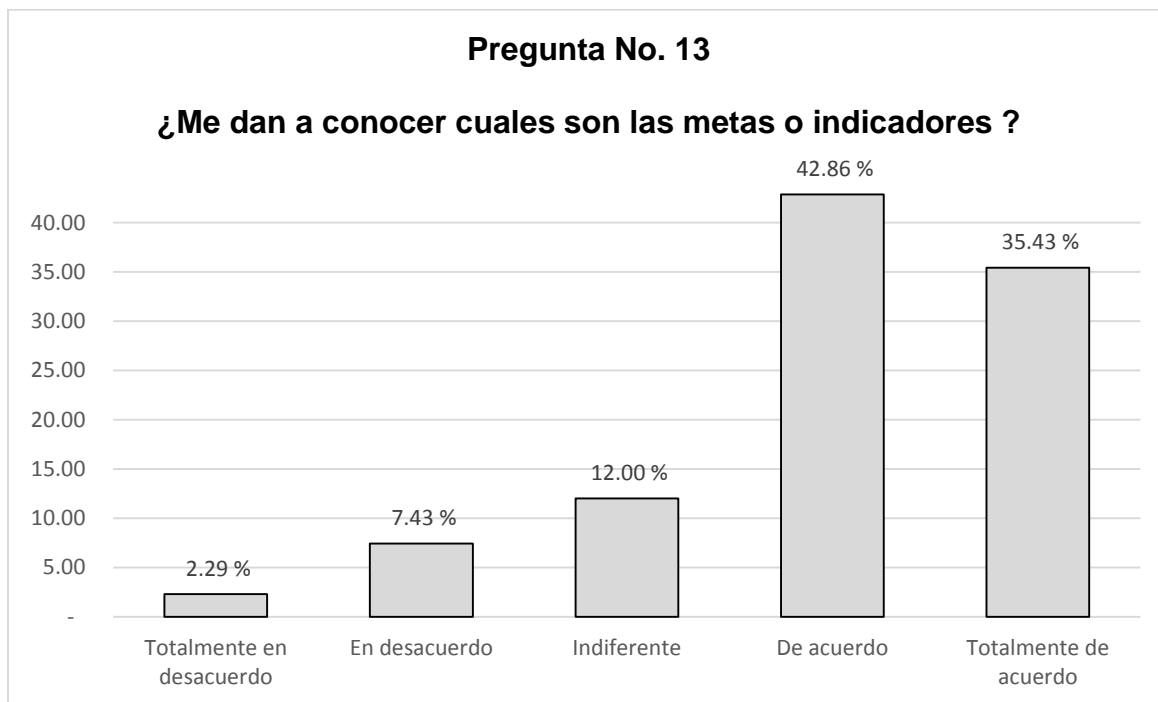
Gráfica No. 12: Retroalimentación



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos en la interrogante No. 12, sobre la retroalimentación que recibe el trabajador por parte del supervisor, demuestran como ya se ha expuesto en las gráficas anteriores el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con la relación con el supervisor, de 100% de los participantes encuestados un 69.14% indicaron que si reciben retroalimentación sobre el trabajo que realizan por parte del supervisor y un 9.72% que representa 17 trabajadores indicaron que no están de acuerdo, completando con un 6.29% de los que la interrogante les fue indiferente.

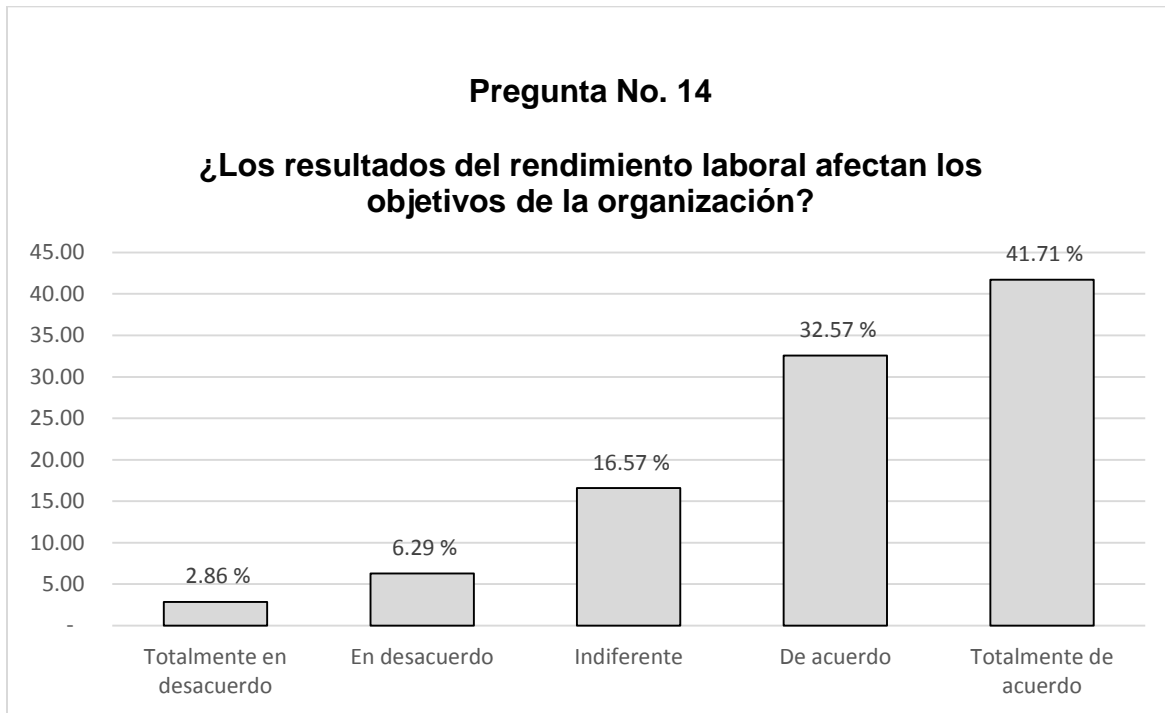
Gráfica No. 13: Comunicación



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Es importante que un trabajador tenga claro las metas o indicadores sobre las cuales deberá entregar resultado de su trabajo ya que es uno de los factores que apoyaran a mantener el rendimiento laboral. La gráfica No. 13 muestra los resultados de la interrogante sobre si se dan a conocer las metas e indicadores a los trabajadores sobre cómo será medido el rendimiento laboral. Un porcentaje significativo estuvo de acuerdo que si le dan a conocer sus metas e indicadores lo que representa un 78.29% de trabajadores, un 9.72% indicaron que no les dan a conocer sus metas y un 12% le fue indiferente la interrogante este último equivale a 21 personas encuestadas.

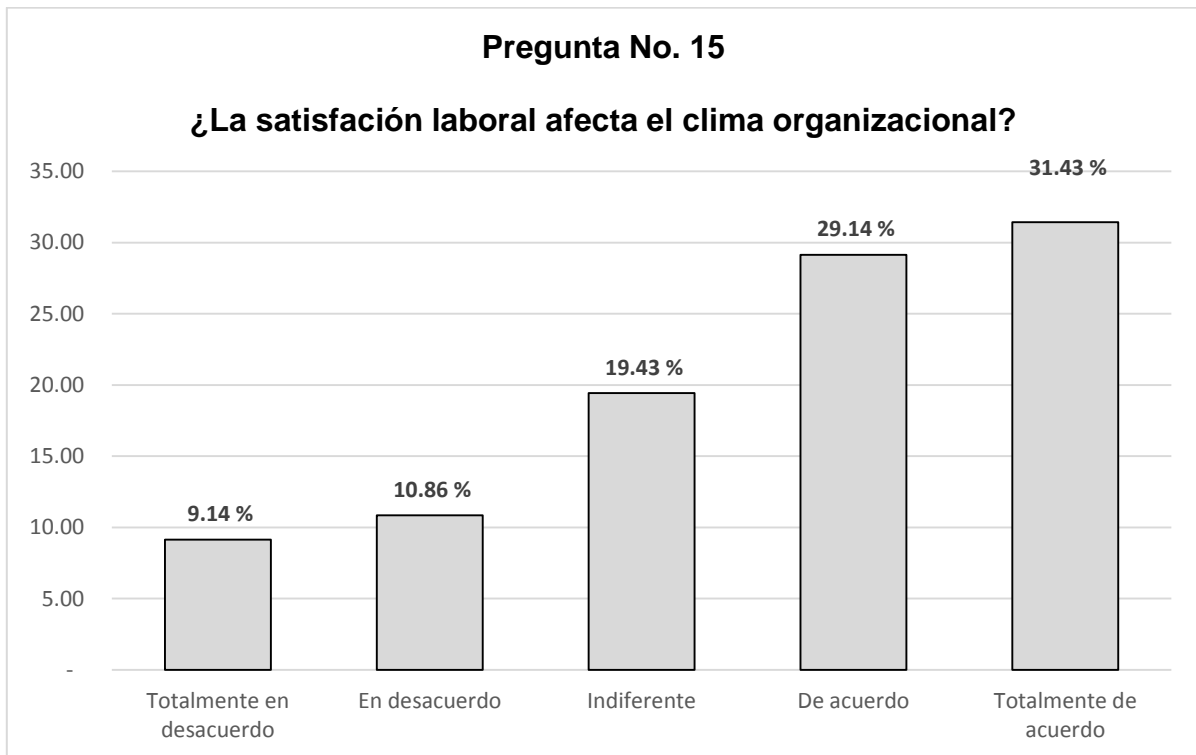
Gráfica No. 14: Objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción Laboral.

La gráfica No 14 muestra si los objetivos de la organización se ven afectados sobre los resultados del rendimiento laboral que cada trabajador tenga y es acá donde se recalca la importancia de una buena comunicación y relación laboral del supervisor hacia el trabajador ya que con la ausencia de la misma se puede afectar los resultados que la organización desea alcanzar, en esta interrogante un porcentaje representativo contestó que si esta consiente que su rendimiento laboral puede afectar los objetivos de la organización y estos representan un 74.28% este resultado tiene mucho que ver el sentido de pertenencia que tienen con la organización, aun así un 9.15% de participantes contestó que no está de acuerdo lo que significa que no tienen conocimiento que sus resultados afectan los resultados dela organización, aun así un 16.57% desconocen de la misma lo que representa 29 participantes

Gráfica No. 15: Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuesta dirigida a personal base, administrativo y operativo, tema Satisfacción laboral.

Existen diversos factores que determinan un buen clima laboral y uno de ellos es la satisfacción laboral de cada trabajador ya que si un trabajador no se siente motivado, puede generar un ambiente de trabajo no apropiado, sin embargo se puede confirmar que en este estudio de campo un número significativo indica que esta consiente de la relación que existe entre la satisfacción laboral y como esta puede afectar el clima organizacional lo que representa un 60.57% un 19.43% indicaron que les es indiferente y un 20% comentaron que no están de acuerdo en que su rendimiento pueda afectar el clima organizacional.

4.2 Resultados

La investigación de campo como se ha mencionado se desarrolló a través de dos instrumentos la encuesta y la entrevista a profundidad.

La encuesta está formada por 15 interrogantes cerradas, está orientada a responder a los objetivos planteados y comprobación de la hipótesis.

De acuerdo al análisis e interpretación de los datos obtenidos de las entrevistas de profundidad aplicadas a personal en niveles de supervisión y gerencia, los resultados son parte del proceso de la comprobación, sobre el trabajo de campo en conexión con los objetivos específicos y problemática de la investigación.

Posteriormente se procede a enfatizar la información de mayor relevancia de los resultados extraídos de la interpretación de cada una de las interrogantes de la entrevista en profundidad y encuesta realizada siendo parte de la discusión de resultados.

Para exponer los resultados, se continúa con el orden de los factores determinantes del rendimiento y la relación laboral, de acuerdo como se realizó en la entrevista en profundidad y encuesta en trabajo de campo, se analizaron cada uno de estos factores y las conexiones principales con los objetivos, problema e hipótesis del trabajo.

4.2.1 Resultados Cualitativos

En el proceso de la investigación de campo se utilizó la herramienta de entrevista en profundidad, segmentada en los cinco factores determinantes que se han considerado como base en esta investigación; incluyendo como puntos referenciales, las respuestas del entrevistado.

Se incluyó como punto de referencia la interpretación de cada una de las respuestas del sujeto entrevistado, conectando cada una de estas con los objetivos y la problemática del problema de investigación.

Los principales aspectos relevantes de cada uno de estos factores determinantes se presentan a continuación en la siguiente matriz que identifica los factores obtenidos por cada uno de los componentes a estudiar y la conexión que se identificó por cada objetivo planteado y cada variable de la hipótesis.

Cuadro No. 15: Organización

No.	Interrogante	Factores determinantes	Objetivos/Variables Hipótesis
1	¿Qué factores influyen para que se logre un sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la organización?	Generar un agradable ambiente laboral, reconocimientos verbales, monetarios comunicación, remuneración. En su mayoría los colaboradores consideran a la organización como un buen lugar para trabajar, recomiendan a familiares y amigos	Objetivo No.1/Variable independiente
2	¿Consideran los colaboradores la organización como un buen lugar para trabajar?		

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista trasladada a nivel supervisión, tema satisfacción laboral

Cuadro No. 16: Reconocimiento

No.	Interrogante	Factores determinantes	Objetivos/Variables Hipótesis
3	¿Qué tipos de reconocimientos otorga la empresa, y qué efectos tienen en los colaboradores?	Reconocimientos verbales, monetarios, promociones.	Objetivo No. 2/Variable independiente
4	¿Qué condiciones laborales hacen que un empleado reciba un reconocimiento?	Cumplimiento de metas y objetivos.	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista trasladada a nivel supervisión, tema satisfacción laboral

Cuadro No. 17: Motivación

No.	Interrogante	Factores determinantes	Objetivos/Variables Hipótesis
5	¿Considera que la motivación laboral de los colaboradores depende del rendimiento laboral que desempeñan en cada una de sus funciones?	Si depende de la motivación laboral el resultado del rendimiento	Objetivo No. 1, 2 y 3, Variable dependiente e Independiente
6	¿Qué instrumentos proporciona la organización para mantener motivados a los colaboradores?	Compensación, desarrollo laboral, seguridad, compensaciones, trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista trasladada a nivel supervisión, tema satisfacción laboral

Cuadro No. 18: Toma de decisión

No.	Interrogante	Factores determinantes	Objetivos/Variables Hipótesis
7	¿Participan los empleados dentro de las decisiones estratégicas dentro de la empresa?	En su mayoría si participan en las decisiones	Objetivo No. 1, 2 y 3, Variable dependiente e Independiente
8	¿La toma de decisiones colectiva contribuye a la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores?	Motivación-Rendimiento laboral	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista trasladada a nivel supervisión, tema satisfacción laboral

Cuadro No. 19: Satisfacción laboral

No.	Interrogante	Factores determinantes	Objetivos/Variables Hipotesis
9	¿Qué factores considera que son determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores?	Ambiente agradable, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, clima laboral	Objetivo No. 1, 2 y 3, Variable dependiente e Independiente
10	¿Indique las acciones que realiza para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores?	Comunicación constante de metas y retroalimentación del trabajo de cada uno, trabajo en equipo	
11	¿Qué efecto tiene la satisfacción laboral de los colaboradores sobre el clima laboral?	El clima organizacional depende en su mayoría de cuan satisfecho se siente un colaborador en su área de trabajo, si se encuentra cómodo, frustrado, molesto, afectará el ambiente del resto del equipo.	
12	¿Qué causas considera usted que puede generar disminución de la satisfacción laboral de los colaboradores a su cargo?	Promociones injustas dentro del equipo, no realizar incrementos de salario, no aplicar reconocimientos	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de entrevista trasladada a nivel supervisión, tema satisfacción laboral

La matriz que se presentó anteriormente hace énfasis en los factores relevantes que gerentes y/o supervisores aportaron a la investigación cualitativa, sobre la cual se destacó que actualmente, no solo los recursos financieros, tecnológicos o materiales representan los valores de una compañía, por el contrario, elementos como la información, la comunicación y el talento humano deben hacer parte de las fortalezas de cualquier organización busca y parte de estos elementos la importancia que dan las organizaciones para que sus colaboradores se sientan satisfechos de pertenecer a ellas.

En los aspectos más relevantes de la investigación los resultados de la entrevista fueron los siguientes:

- a. Para analizar y responder al objetivo principal de esta investigación, se identificó que si existe una relación significativa entre las variables de motivación y satisfacción laboral, los factores que sobresalieron dentro del trabajo de campo cualitativo demostraron lo que causa sentido de pertenencia hacia la organización por parte de los colaboradores, siendo una de las referencias más sobresalientes el ambiente laboral, la comunicación que pueda existir del supervisor o jefe inmediato hacía el colaborador.

En la mayoría de ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos estratégicos.

Los colaboradores que no se identifican con lo que hacen, y con la organización, no tienen una buena relación con los jefes; se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la organización es buena y que le da beneficios; es una persona que realmente aportará en pro de las metas de la empresa y es el resultado de lo

que necesitan las organizaciones que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

- b. Se identificaron las condicionantes que favorecen a la satisfacción laboral, que aporta cada uno de los líderes para que exista una conexión entre ambos factores, entre ellos se puede mencionar la importancia que tiene para las organizaciones, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de situaciones que afectarán sus metas o resultados sobre los cuales serán medidos, entre otras se logró comprobar que la motivación es la clave para que un colaborador logre un rendimiento adecuado y que el resultado no sea parte de un cumplimiento más si no al contrario que se sienta motivado por que trabaja en un ambiente agradable, este análisis responde y comprueba al objetivo número dos planteado en el trabajo de investigación.

El ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la abstención de la motivación laboral

Cuando los colaboradores se encuentran motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua entre compañeros de la organización.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento característicos de situaciones en que los colaboradores se enfrentan abiertamente contra la empresa, en estos casos se pueden mencionar, ausentismos, bajo rendimiento, mala actitud.

- c. Es importante señalar, que el personal que conforma el nivel gerencial y/o supervisor , se siente orgulloso de pertenecer a la organización, además piensan que están identificados con la organización, e integrados de manera adecuada, se comprobó que el sujeto de estudio para el enfoque cualitativo , es que el personal del nivel gerencial, tiene conciencia, de lo que cada gerencia debe de aportar con su trabajo a las diferentes áreas de la organización y sus equipos de trabajo, es de esperar que en estos niveles, tienen un conocimiento adecuado de las políticas y reglas de la empresa, los cuales a su vez las pueden considerar como adecuadas para contribuir de manera adecuada a generar en los colaboradores una satisfacción e identidad laboral.

4.2.2 Resultados Cuantitativos

Los resultados que a continuación se presentan corresponden a las 15 interrogantes de la encuesta trasladada a colaboradores de las posiciones que enmarcan el nivel administrativo, operativo y ventas, se ajustan a los resultados expuestos en el factor cualitativo y que responden a los objetivo planteados en la presente investigación:

- a. Se afirmó en los resultados cuantitativos la importancia del sentido de pertenencia que manifestaron los colaboradores hacia la organización la cual se comprueba en la gráfica No. 2 de la cual la mayoría confirmo que la empresa se preocupa por sus colaboradores, esto hace conexión con la respuesta a la interrogante número uno, en donde el 93% indicaron que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, de acá la importancia que tiene que las organizaciones brinden un sentido de preocuparse por sus colaboradores, se hace referencia con los factores que identificaron los supervisores que aportan a este resultado, como lo es el clima organizacional, comunicación, seguridad laboral entre otros.
- b. Este estudio comprobó la importancia que tiene la motivación laboral para lograr una satisfacción y sentido de pertenencia esperado en los colaboradores y que

depende de un conjunto de actitudes ante el trabajo que se puede describir como la disposición del sujeto hacia sus atribuciones laborales, se comprobó que la motivación depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, la relación jefe-colaborador, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, lo que las organizaciones le permitan desarrollar laboralmente.

- c. En la gráfica No. 7 en la que el 71% manifestaron que el trato del supervisor los motiva a trabajar de una manera correcta y que va alienado a tener un rendimiento esperado, en el gráfico No. 8 indica que el ambiente de trabajo los motiva a realizar mejor sus funciones un 73% manifiestan que están de acuerdo con esta interrogante y confirman la importancia que tiene para ellos que las organizaciones fomenten un ambiente agradable en el trabajo.
- d. Se evidenció por medio de este estudio de campo que las variables obtenidas y comprobadas en el trabajo de investigación y que se suman a los principales factores de la satisfacción laboral de la cual se comprobó que los principales factores destacan: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y trabajo en equipo.
- d. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso, esto responde a nuestro objetivo número dos, del cual se comprobó que condiciones favorecen a la satisfacción laboral de acuerdo al clima organizacional y se demuestra en los resultados obtenidos en la gráfica No. 9 en donde el 69% manifestaron que los incentivos que reciben de la empresa si contribuyen a sus necesidades básicas y en la

gráfica No.10 el mayor número de encuestados indican que si reciben retroalimentación por parte de su jefe inmediato

- e. Una de los factores que se comprobaron en este estudio es el tema de la compensación salarial, los empleados desean sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es comprobado que el resultado de la satisfacción laboral es la deseable.

Los resultados obtenidos en la gráfica No. 4 y 5 la mayor parte opino que su trabajo está correctamente remunerado de acuerdo a las actividades que desempeñan y es importante ya que este incentivo salarial aporta a tener un buen rendimiento laboral en la organización y que los colaboradores se sientan satisfechos en su área de trabajo

- f. En los resultados obtenidos se demostró lo importancia del sentido de pertenencia y la relación con la satisfacción laboral de los empleados así como en su conducta afectando directamente su comportamiento y por consecuencia sus resultados, se evidencio que los empleados conocen de esta conexión en ambas variables y que si se encuentran en un buen ambiente organizacional, esto ayuda a generar mayor identificación laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad, además de que disminuye el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Considerando como base, la información recopilada durante el desarrollo de la presente investigación, sobre el estudio de los factores determinantes del rendimiento y relación laboral y la opinión de los sujetos de estudio se concluye a lo siguiente: Se confirma la hipótesis planteada que expresa: a mayor satisfacción laboral, mayor sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de empresas de productos cárnicos.

En el proceso de comprobación y al someter mediante instrumentos metodológicos en este estudio, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. En los resultados de las encuestas y entrevistas a profundidad, se logró determinar que uno de los factores principales que contribuyen a la existencia de la satisfacción laboral de los colaboradores es la motivación laboral; el esfuerzo que deciden hacer los trabajadores como consecuencia de la motivación intrínseca y extrínseca, la cual se manifiesta como fuente estabilizadora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada y el ambiente laboral en el que se encuentre el trabajador.
2. Se identificó que existen otros factores determinantes que aportan a la identificación laboral en las situaciones en que los colaboradores no se sienten parte de la organización, en ellos se puede mencionar: actividades de integración de equipo y capacitación y mejoramiento personal y profesional, estos dos factores fueron resultado de los aportes de las empresas, como elementos relevantes obtenidos sobre la funcionalidad de los factores determinantes.
3. Se confirma la importancia que tiene el clima organizacional en relación a la satisfacción laboral, por esta razón los trabajadores desarrollan sus labores dentro en un ambiente interno favorable utilizando sus conocimientos y

habilidades de una manera conveniente y oportuna obteniendo como resultado el rendimiento laboral que la organización espera tener por parte de ellos.

4. Se determinó la relación e importancia que tiene la satisfacción laboral del personal en su lugar de trabajo y el efecto que conlleva a que los colaboradores satisfechos generen un sentido de pertenencia hacia la organización; uno de los factores expuestos por los colaboradores es la importancia que las organizaciones los integren en las decisiones importantes para la empresa, fomenten el trabajo en equipo; fortaleciendo el compromiso y respeto.
5. La investigación determinó que el ambiente laboral en trabajo es importante para tener incidencia directa sobre la motivación laboral del trabajador y de esta depende la satisfacción laboral, ya que del resultado de la motivación se logra que un colaborador desempeñe sus funciones correctamente y que se sienta satisfecho en un ambiente agradable en el trabajo.
6. El Clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados así como en su conducta, englobando la motivación laboral que afecta directamente su comportamiento y actitudes en el trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Las organizaciones deberán continuar implementando factores que determinen la satisfacción laboral de los trabajadores, en particular si bien se manifiesta la importancia de fomentar un ambiente agradable de trabajo, una excelente relación de los supervisores para los colaboradores y así mismo el identificar más factores que fomenten un sentido de pertenencia hacia la organización, es uno de los desafíos que se deja en este estudio para que las empresas inicien en implementar como parte de sus estrategias.
2. Es imprescindible implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral, aunque no basta con reconocer dichas problemáticas si no que es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional.
3. Contribuir a la competitividad laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor rendimiento laboral y realizan trabajos de calidad, se disminuye el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones.
4. Implementar en las organizaciones herramientas que identifiquen la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores, la cual aportará información acerca de las oportunidades que tendrá la empresa para mejorar condiciones en el puesto de trabajo, este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores y los resultados que las organizaciones deseen alcanzar

5. Las organizaciones deben implementar estrategias que les permitan aprovechar las necesidades de pertenencia individual y colectiva que existe en el entorno laboral, esforzarse para que los colaboradores se sientan orgullosos del lugar al que pertenecen; integrar desde mandos medios hasta altos, a través de actividades de grupo e interdepartamentales, para fomentar el trabajo en equipo y fortalecer su compromiso y respeto hacia la organización.
6. Se espera que los datos obtenidos en la presente investigación impulsen futuras investigaciones en relación a estudiar factores determinantes de la satisfacción laboral, lo que beneficiaría tanto a los colaboradores y en la medida en que son valoradas por una organización, como el principal recurso capaz de agregar valor a la empresa. Con esto, se busca contar con antecedentes que permitan diseñar futuros planes de acción orientados al desarrollo de las personas, acorde a las necesidades de éstas y alineado a la estrategia organizacional, fomentando así la satisfacción y compromiso de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, V. (2013) *“Estudio de la motivación laboral de los trabajadores del grupo Kozue en la Ciudad de Quito”*. Tesis Postgrado, Quito.

Álvarez, D. (2010), Tesis: *“Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior”* Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Amorós, F. (2011), *Factores de satisfacción laboral*. Edición de la página de internet <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/calidad-y-productividad.php>.

Alonzo, Z. (2014) Trabajo de Tesis *“Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”* Universidad Francisco Marroquin, Guatemala.

Arizmendi Diaz, E. (2015). *“La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos”* México, México.

Bayo, M. Merino, J. (2011) *“El Reto de la Innovación en la Empresa Industrial”*, Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires

Davis, K. & Newstrom, J. (2013), *“Comportamiento humano en el trabajo”* 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.

Diario Exterior de España (2010), *“Satisfacción laboral en Estados Unidos”*.

Eslami, J., (2012) *“Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral”*. Revista de Ciencia y Tecnología Volumen 2, N°2., México.

Eslava, E. (2014) *“Management y gerencia organizacional”* revista Disponible: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

Fernández et al (2011): *“Cómo retener a sus empleados de alto potencial”*. Revista Harvard Business Review

Ferrer E. (2010) "*Higiene y Seguridad Industrial*" trabajo de tesis, Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala

González D. y Ganaza J. (2010). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid. España.

González, R. (2013). "*El Clima Organizacional en las Empresas Colombianas*". Bogotá: Revista Acta Colombiana de Psicología. Vol. 5. Núm. 11.

Henderson, M (Diciembre 2011) "*Estabilidad laboral versus Satisfacción laboral en los Millennials*" Revista Forbes, México

Jamieson, K (2013): *¿Qué valoras en una Carrera organizacional?* Michigan Recuperado de http://msue.anr.msu.edu/news/what_do_you_value_in_a_career

Juárez H. (2014) "*Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*" Grupo Editorial Patria S.A. México, D.F.

Kruse, K, (2013): *Medición del nivel de compromiso organizacional*. Revista Forbes. México

Manosalvas V. (2015) *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*, número 26, enero-junio, 2015, pp. 5-15 Universidad EAFIT Medellín, Colombia

Mazariegos, A (2015), "Motivación y Desempeño Laboral, estudio realizado con el personal en una empresa de alimentos ubicada en la zona 1 de Quetzaltenango" Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Moral y Herrera N. (2010) *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*, Editorial Mc Graw Hill

Rosembaum, B. (2011) *Como Motivar a los empleados de hoy*, Editorial McGraw Hill, México.

Satisfacción laboral=productividad (2011), Revista Articuluz. Edición de la página de internet [http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el Trabajo_Productividad](http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el_Trabajo_Productividad).

Sorenson, S (2013): “*Empleados comprometidos después de la luna de miel*” Recuperado: <http://businessjournal.gallup.com/content/163463/engagingemployees-honeymoon>

Swinscoe, A (2013): “*Sosteniendo negocios exitosamente a través del compromiso del empleado*”. Recuperado de <http://www.adrianswinscoe.com/blog/sustaining-businesses-successfully-throughemployee-engagement/#sthash.tCaGp27F.dpuf>.

Tobar, D. (2013) *Tesis de estudio de postgrado, Plan de incentivos laborales como impulso para los trabajadores de recursos humanos de la empresa Febeca S.A.* Universidad José Antonio Páez, Bolivia

ANEXOS

ANEXO 1
ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
Gráfica No. 1	Resultados pregunta No. 1 Encuesta	71
Gráfica No. 2	Resultados pregunta No. 2 Encuesta	72
Gráfica No. 3	Resultados pregunta No. 3 Encuesta	73
Gráfica No. 4	Resultados pregunta No. 4 Encuesta	74
Gráfica No. 5	Resultados pregunta No. 5 Encuesta	75
Gráfica No. 6	Resultados pregunta No. 6 Encuesta	76
Gráfica No. 7	Resultados pregunta No. 7 Encuesta	77
Gráfica No. 8	Resultados pregunta No. 8 Encuesta	78
Gráfica No. 9	Resultados pregunta No. 9 Encuesta	79
Gráfica No. 10	Resultados pregunta No. 10 Encuesta	80
Gráfica No. 11	Resultados pregunta No. 11 Encuesta	81
Gráfica No. 12	Resultados pregunta No. 12 Encuesta	82
Gráfica No. 13	Resultados pregunta No. 13 Encuesta	83
Gráfica No. 14	Resultados pregunta No. 14 Encuesta	84
Gráfica No. 15	Resultados pregunta No. 15 Encuesta	85

ANEXO 2
ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
Cuadro No. 1	Variable dependiente e independiente	48
Cuadro No. 2	Tamaño de la muestra	52
Cuadro No. 3	Interpretación pregunta No. 1 entrevista a profundidad	58
Cuadro No. 4	Interpretación pregunta No. 2 entrevista a profundidad	59
Cuadro No. 5	Interpretación pregunta No. 3 entrevista a profundidad	60
Cuadro No. 6	Interpretación pregunta No. 4 entrevista a profundidad	61
Cuadro No. 7	Interpretación pregunta No. 5 entrevista a profundidad	62
Cuadro No. 8	Interpretación pregunta No. 6 entrevista a profundidad	63
Cuadro No. 9	Interpretación pregunta No. 7 entrevista a profundidad	64
Cuadro No. 10	Interpretación pregunta No. 8 entrevista a profundidad	65
Cuadro No. 11	Interpretación pregunta No. 9 entrevista a profundidad	66
Cuadro No. 12	Interpretación pregunta No. 10 entrevista a profundidad	67
Cuadro No. 13	Interpretación pregunta No. 11 entrevista a profundidad	68
Cuadro No. 14	Interpretación pregunta No. 12 entrevista a profundidad	69
Cuadro No. 15	Factores determinantes cualitativos Organización	87
Cuadro No. 16	Factores determinantes cualitativos Reconocimiento	87
Cuadro No. 17	Factores determinantes cualitativos Motivación	88
Cuadro No. 18	Factores determinantes cualitativos Toma de Decisiones	88
Cuadro No. 19	Factores determinantes cualitativos Satisfacción Laboral	88

ANEXO 3
ÍNDICE DE FIGURAS

No. Figura	Título	Página
1	Actividades principales de la Administracion de Recursos Humanos	12
2	Pirámide de las necesidades de Maslow	27
3	Los dos factores de Herzberg	31

ANEXO 4



UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
TEMA SATISFACCIÓN LABORAL



ENTREVISTA

La presente entrevista forma parte del trabajo de tesis de la maestría en administración de recursos humanos, sobre el tema “Factores determinantes de la satisfacción laboral”

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de interrogantes mediante el análisis y reflexión usted pueda responder de manera directa a las mismas, por favor lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una “X”, sobre la opción de la cual este de acuerdo o pertenezca, se agradece su colaboración y honestidad al responder las preguntas abiertas en el desarrollo de esta prueba.

Posición

: _____ Edad _____

Antigüedad: 1 a 3 años 4 a 6 años 7 a 10 años 10 o más **I. ORGANIZACIÓN**

1. ¿Qué factores influyen para que se logre un sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la organización?

2. ¿Consideran los colaboradores la organización como un buen lugar para trabajar?

II. RECONOCIMIENTO

3. ¿Qué tipos de reconocimientos otorga la empresa, y que efectos tienen en los colaboradores?

4. ¿Qué condiciones laborales hacen que un empleado reciba un reconocimiento?

III. MOTIVACIÓN

5. ¿Considera que la motivación laboral de los colaboradores depende del rendimiento laboral que desempeñan en cada una de sus funciones?

6. ¿Qué instrumentos proporciona la organización para mantener motivados a los colaboradores?

IV. TOMA DE DECISIONES

7. ¿Participan los empleados dentro de las decisiones estratégicas de la empresa?

8. ¿La toma de decisiones colectiva contribuye a la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores?

V. SATISFACCIÓN LABORAL

- 9 ¿Qué factores considera que son determinantes para la satisfacción laboral de los colaboradores?_____

- 10 ¿Indique las acciones que realiza para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores?

- 11 ¿Qué efecto tiene la satisfacción laboral de los colaboradores sobre el clima laboral?

- 12 ¿Qué causas considera usted que pueden generar disminución de la satisfacción laboral de los colaboradores a su cargo?:

“La entrevista ha concluido, gracias por su colaboración”

ANEXO 5



**ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL BASE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
TEMA SATISFACCIÓN LABORAL**



La presente encuesta forma parte del trabajo de tesis de la maestría en administración de recursos humanos, sobre el tema “Factores determinantes de la satisfacción laboral”

Instrucciones:

Para contestar las siguientes preguntas, lea cuidadosamente el enunciado y seleccione la alternativa que usted considere refleje más su situación, marcando con una “X”, de acuerdo a la siguiente tabla de respuestas, se agradece su colaboración y honestidad con el desarrollo de esta prueba.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4

Marque con una “X” el área de trabajo al que pertenece:

Supervisión Operativa Ventas Administración

Marque con una “X” la antigüedad laboral que tiene en su organización:

1 a 3 años 4 a 6 años 7 a 10 años 10 años o más

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	-----------------------	------------

I. ORGANIZACIÓN

1. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?

2. ¿La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores?

3. ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre trabajadores?

II. RECONOCIMIENTO

4. ¿Considera que su puesto de trabajo está remunerado satisfactoriamente?

5. ¿Recibo incentivos para realizar mi trabajo?

6. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

III. MOTIVACIÓN

7. La actitud y trato de mi supervisor me motiva a trabajar mejor

8. El ambiente de trabajo en la organización me motiva a realizar mejor mis funciones:

9. Los incentivos que recibo en mi empresa satisfacen mis necesidades básicas

IV. TOMA DE DECISIONES

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	-----------------------	------------

10. Mi opinión cuenta para tomar decisiones acerca del trabajo que realizo:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Los procesos de toma de decisiones de los jefes en su organización contribuyen a su motivación y rendimiento laboral:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

V. SATISFACCIÓN LABORAL

12. Recibo con frecuencia retroalimentación sobre mi trabajo por parte de mi supervisor

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. ¿Me dan a conocer cuáles son las metas o indicadores?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

14. Mis resultados de mi rendimiento laboral afectan los objetivos organizacionales.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

15. Mi rendimiento laboral afecta el clima organizacional

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------