

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ABARROTES D'ÉXITO -
CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Willy Humberto Carrasco Perez

Chiclayo, 2017

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ABARROTOS D'ÉXITO -
CHICLAYO**

PRESENTADA POR:

Willy Humberto Carrasco Perez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Angulo Bustios, Luis Augusto
PRESIDENTE

Lic. Ruiz Chacon, Stephanie Virginia
SECRETARIO

Mgtr. Martel Acosta, Rafael
ASESOR

CHICLAYO, 2017

Dedicatoria

A Dios, por permanecer a mi lado dándome la fuerza necesaria para lograr mis proyectos.

A mis padres, por forjarme el camino correcto de la paciencia, bondad y apoyo desinteresado; para con las personas que me rodean.

Agradecimientos

A todos los profesores de la Escuela de Administración de Empresas, por su comprensión y profesionalismo impartido.

A mis compañeros de aula, gracias por hacer que las clases amenicen nuestro cansancio laboral, aunque muchas veces hubo excesos de conducta, nunca se quiso ofender el profesionalismo de los profesores. Felicidades también por decidir obtener sus títulos profesionales.

Resumen

En la presente investigación se ha desarrollado una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral del personal de la Empresa Comercializadora de Abarrotes D'Éxito - Chiclayo, para lo cual se tuvo la necesidad de medir el nivel de satisfacción existente en la actualidad en la empresa, por lo que se utilizó como instrumento de medición la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC elaborada por la Ps. Sonia Palma Carrillo (2004). Dicha escala mide las siguientes dimensiones: Significación de Tareas, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos. La conclusión principal a la que se llegó fue encontrarse en general con un nivel medio alto. Asimismo, la propuesta elaborada, está orientada a desarrollar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio y medio bajo por los empleados de la empresa o por razones estratégicas para la misma, que como es lógico necesitan estar en un nivel óptimo, de tal manera que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa llegue a estar en un nivel mejor del que se encuentra.

Palabras claves: Beneficios Económicos, Condiciones de Trabajo, Satisfacción laboral, Significación de Tareas, Reconocimiento Personal y/o Social

Abstract

In the present investigation, a proposal has been developed to improve the level of job satisfaction of the staff of the Comercializadora de Abarrotes D'Éxito - Chiclayo, for which it was necessary to measure the level of satisfaction that currently exists in the company, so that the Labor Satisfaction Scale SL-SPC prepared by Ps. Sonia Palma Carrillo (2004). This scale measures the following dimensions: Significance of Tasks, Working Conditions, Personal and / or Social Recognition and Economic Benefits. The main conclusion reached was to be generally with a medium high level. Likewise, the proposal is designed to develop the indicators that are perceived at a medium and medium level by the employees of the company or for strategic reasons for it, which of course need to be at an optimal level, in such a way that the job satisfaction of the workers of the company will be at a better level than it is found.

Keywords: Job satisfaction, Task Significance, Working Conditions, personal recognition and / or Social, Economic Benefits.

Índice

<i>Dedicatoria</i>	3
<i>Agradecimientos</i>	4
<i>Resumen</i>	5
<i>Abstract</i>	6
<i>I Introducción</i>	13
<i>II Marco teórico</i>	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Organizaciones	22
2.2.2 Satisfacción laboral	23
2.2.3 Factores que inciden en la satisfacción laboral	24
2.2.4 Efectos de la satisfacción laboral	28
2.2.5 Relación entre motivación, desempeño y satisfacción	30
2.3 Definición de términos básicos	31
<i>III Metodología</i>	33
3.1 Diseño de investigación	33
3.2 Área y línea de investigación	33
3.3 Población, muestra y muestreo.....	33
3.3.1 Población.....	33
3.3.2 Muestra.....	34
3.4 Operacionalización de variables.....	35
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.5.1 Técnicas de investigación.....	36
3.6 Técnicas de procesamiento de datos	36
<i>IV Resultados</i>	37
4.1 Resultados totales por dimensión	64
<i>V Discusión</i>	69
<i>VI Propuesta</i>	83

VII	<i>Conclusiones</i>	87
VIII	<i>Lista de referencias</i>	89
IX	<i>Anexos</i>	92
9.1	Anexo 01: Cuestionario.....	92

Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Población</i>	34
Tabla 2	
<i>Operacionalización de variables</i>	35
Tabla 3	
<i>La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores</i>	37
Tabla 4	
<i>Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo</i>	38
Tabla 5	
<i>Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser</i>	39
Tabla 6	
<i>La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra</i>	40
Tabla 7	
<i>Me siento mal con lo que gano</i>	41
Tabla 8	
<i>Siento que recibo por parte de la empresa "Mal Trato"</i>	42
Tabla 9	
<i>Me siento útil con la labor que realizo</i>	43
Tabla 10	
<i>El ambiente donde trabajo es confortable</i>	44
Tabla 11	
<i>El sueldo que tengo es bastante aceptable</i>	45
Tabla 12	46
Tabla 13	
<i>Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo</i>	47
Tabla 14	
<i>Me disgusta mi horario</i>	48
Tabla 15	
<i>Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia</i>	49

Tabla 16	
<i>Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo</i>	50
Tabla 17	
<i>La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable</i>	51
Tabla 18	
<i>Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas</i>	52
Tabla 19	
<i>El horario de trabajo me resulta incómodo</i>	53
Tabla 20	
<i>Me complacen los resultados de mi trabajo</i>	54
Tabla 21	
<i>Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido</i>	55
Tabla 22	
<i>En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo</i>	56
Tabla 23.	
<i>Mi trabajo me hace sentir realizado como persona</i>	57
Tabla 24	
<i>Me gusta el trabajo que realizo</i>	58
Tabla 25	
<i>Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias</i>	59
Tabla 26	
<i>Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras</i>	60
Tabla 27	
<i>Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo</i>	61
Tabla 28	
<i>Me gusta la actividad que realizo</i>	62
Tabla 29	
<i>Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo</i>	63
Tabla 30	
<i>Significación de las tareas</i>	64

Tabla 31	
<i>Condiciones laborales</i>	65
Tabla 32	
<i>Reconocimiento personal y/o social</i>	66
Tabla 33	
<i>Beneficios económicos</i>	67

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores	37
<i>Figura 2.</i> Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo	38
<i>Figura 3.</i> Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	39
<i>Figura 4.</i> La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.....	40
<i>Figura 5.</i> Me siento mal con lo que gano.....	41
<i>Figura 6.</i> Siento que recibo por parte de la empresa "Mal Trato"	42
<i>Figura 7.</i> Me siento útil con la labor que realizo	43
<i>Figura 8.</i> El ambiente donde trabajo es confortable	44
<i>Figura 9.</i> El sueldo que tengo es bastante aceptable.....	45
<i>Figura 10.</i> La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando.....	46
<i>Figura 11.</i> Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	47
<i>Figura 12.</i> Me disgusta mi horario.....	48
<i>Figura 13.</i> Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	49
<i>Figura 14.</i> Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.....	50
<i>Figura 15.</i> La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.....	51
<i>Figura 16.</i> Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	52
<i>Figura 17.</i> El horario de trabajo me resulta incómodo	53
<i>Figura 18.</i> Me complacen los resultados de mi trabajo	54
<i>Figura 19.</i> Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	55
<i>Figura 20.</i> En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo	56
<i>Figura 21.</i> Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	57
<i>Figura 22.</i> Me gusta el trabajo que realizo.....	58
<i>Figura 23.</i> Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.....	59
<i>Figura 24.</i> Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras	60
<i>Figura 25.</i> Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	61
<i>Figura 26.</i> Me gusta la actividad que realizo.....	62
<i>Figura 27.</i> Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	63
<i>Figura 28.</i> Significación de las tareas	64
<i>Figura 29.</i> Condiciones laborales	65
<i>Figura 30.</i> Reconocimiento personal y/o social.....	66
<i>Figura 31.</i> Beneficios económicos.....	68

I Introducción

Las organizaciones constituyen en el mundo moderno la institución dominante de la sociedad. A través de ellas, las personas pueden alcanzar metas que individualmente no podrían lograr, como producir y distribuir la mayoría de los bienes y servicios que la sociedad necesita para poder subsistir. De allí deriva la importancia del estudio de las organizaciones, su estructura, su funcionamiento y su impacto sobre la conducta de las personas en la organización.

En tal sentido, Dubrin (2003) define a la organización como un “grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común”. Para que una organización pueda alcanzar los objetivos planteados es necesario que haga uso adecuado de los recursos que ésta posee, tales como: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Entre ellos los recursos humanos se consideran como el factor fundamental de la organización, pues son éstos los que con sus conocimientos, habilidades y destrezas “racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros”. (Castillo, 1993).

Asimismo, además de los conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer los individuos para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, es importante y necesario que el personal esté motivado, es decir, que sientan que su esfuerzo será retribuido mediante recompensas que ellos valoran, pues satisfacen sus principales necesidades.

Del mismo modo, Chiavenato (2004) define la motivación como “el proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a conseguir tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales”. Este comportamiento es originado por fuerzas que actúan desde dentro o sobre la persona.

De otro lado, Lawler y Porter, complementando la teoría motivacional de las expectativas de Víctor Vroom, sostienen que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencido del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas (Lawler y Porter, en Vroom y Deci, 1999). También señala que la combinación de tres variables como son la motivación, la capacitación y la percepción del rol determinan el nivel de desempeño esperado de un

trabajador, y que ese desempeño conduce a la recompensa que generará satisfacción en la persona.

Con el fin de reforzar lo dicho anteriormente, es pertinente destacar la relación que existe entre motivación, desempeño y satisfacción laboral. Si el individuo posee un alto grado de motivación, las capacidades requeridas para realizar su trabajo y una buena percepción del rol, obtendrá un buen desempeño y por ende un alto nivel de satisfacción laboral si obtiene las recompensas deseadas, lo que haría que el individuo se sienta motivado a repetir la conducta que produjo el alto desempeño.

Después de este análisis y una vez aclarado el vínculo entre satisfacción, motivación y desempeño, se hace necesario definir con precisión lo que es la satisfacción, la cual es la variable central de la presente investigación. Fernández-Ríos (1999), señala que la satisfacción es un “estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo”

Se puede decir que la satisfacción laboral puede verse afectada por varios factores imputables a la organización, por lo que distintos autores enumeran diferentes aspectos. Fernández- Ríos (1999) señala lo que él considera los principales factores generadores de satisfacción en el trabajo, cuando afirma lo siguiente:

La satisfacción en el trabajo de los empleados se mide en la actualidad a partir de siete elementos distintivos en la empresa: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo.

Palma (2004), mide la satisfacción laboral a partir de su Escala SL-SPC, utilizando las siguientes dimensiones: Significación de Tareas, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos.

Es necesario recalcar que el desempeño de los trabajadores dentro de la organización es vital para que ésta sea productiva, y que tal desempeño está asociado con el nivel de

satisfacción, razón por la cual las organizaciones se preocupan por crear las condiciones para que el recurso humano pueda satisfacer sus necesidades, ya que son las personas las encargadas de garantizar el éxito de la organización. Al respecto, Evans y Lindsay (2005) afirman, “Las empresas están aprendiendo que, para satisfacer a los clientes, primero deben satisfacer a sus empleados”.

Esto significa que cuando el personal está insatisfecho, tal vez se presenten algunas consecuencias para la organización y para los individuos. Hellriegel y Slocum (2004) sostienen que “la insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física”. La insatisfacción también puede afectar la lealtad de los trabajadores y ocasionar comportamientos negligentes. (Robbins, 2004).

La empresa distribuidora D’EXITOS S.A.C. está ubicada en la zona Norte del Distrito de Chiclayo, en la calle Nicolás Cuglievan # 360. Esta empresa se dedica a la Distribución de artículos de primera necesidad al por mayor y menor, constituyéndose en suplidor de abarrotes a los comerciantes mayoristas y minoristas de la parte norte del país. D’Exitos S.A.C está constituida por 27 personas, El Gerente General propietario, la Contadora general, la auxiliar de contabilidad, vendedores, despachador y ayudantes entre otros.

En sendas visitas realizadas a las instalaciones de la empresa, observamos que las instalaciones si bien cierto son adecuadas para la labor que realizan, no son lo suficientemente cómodas para el personal, especialmente administrativo. Esto se corroboró con entrevistas exploratorias no estructuradas al personal que labora en dicha organización. Además, muchos trabajadores comentaron, que si bien es cierto el ambiente laboral es bueno, pues existe compañerismo entre los trabajadores tanto administrativos como de ventas, no existe una comunicación ascendente fluida, aunque la descendente es buena, pero no son sensibles a escuchar a todos al personal, es un poco selectivo y, según comentaron varios trabajadores tienen varias propuestas de mejora en diversos procesos, que les gustaría comentar con los directivos, que en este caso son los dueños pues es una empresa familiar. Adicionalmente, también los trabajadores nos comentaron, especialmente del área de ventas, que sus remuneraciones deberían ser mejores, que no son malas, pero el sistema de comisiones no está acorde con la realidad del mercado.

Todos estos puntos expuestos en el párrafo anterior, llevan a establecer que el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa no se encuentra en un nivel adecuado, por lo que existe la necesidad de desarrollar un plan de mejora en la organización, basados primero en la medición del nivel de satisfacción laboral actual de la empresa, de tal manera que encontremos los factores críticos de éxito o en todo caso las dimensiones en que están fallando y generar una intervención que revierta esa situación.

Por lo tanto, la formulación del problema fue: ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada del nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito - Chiclayo?

El objetivo general fue desarrollar una propuesta de mejora adecuada del nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito – Chiclayo; así mismo, los objetivos específicos fueron: determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Significación de Tareas”, determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Condiciones de Trabajo”, determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Beneficios Económicos” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito - Chiclayo.

La investigación se justificó pues servirá como antecedentes para posteriores investigaciones relacionadas al tema, contribuyendo de esta forma con los futuros profesionales; además que se busca generar una propuesta de mejora de los niveles de satisfacción laboral para los colaboradores.

II Marco teórico

2.1 Antecedentes

Tarco et al. (2002) en su investigación “Grado de satisfacción laboral del usuario interno en el establecimiento de salud de la red Quispicanchi – Acomayo – Cusco”. Tomaron como muestra a 75 trabajadores, para lo cual se realizó un cuestionario con la escala de Likert con numerales del 1 al 5, siendo la alternativa 1: acuerdo total y la alternativa 5: desacuerdo total. Las conclusiones de la investigación determinaron que el grado de satisfacción laboral tomando como puntaje del 1 al 5 es de 3,23; lo que denota satisfacción, no se encontró asociación estadística significativa entre las variables ajenas a los procesos de atención misma y el mayor o menor grado de satisfacción de usuario interno, el puntaje alcanzado en el área de motivación fue de 2,93 llegando a corresponder a insatisfacción, el puntaje alcanzado en el área de eficiencia fue de 3,63 llegando a corresponder a satisfacción, las variables que más se asociaron a un grado de mayor satisfacción en el área de confort fueron las relaciones interpersonales y la percepción del mantenimiento del establecimiento, las variables que más se asociaron a un mayor grado de satisfacción en el área de motivación fueron la percepción de las sanciones e incentivos y la percepción de la importancia de la labor en el establecimiento y de las variables del área de eficiencia todas se asociaron a satisfacción con excepción de; percepción del liderazgo del jefe, iniciativa en el trabajo y la percepción de la calidad del trabajo percibida por el trabajador.

Bello y Jiménez (2005), realizaron una investigación titulada “Satisfacción Laboral de los empleados en relación a los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre”, presentada para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. El objetivo de la investigación fue estudiar la satisfacción laboral de los empleados en relación con los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez en Carúpano, Estado Sucre. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones: En la Organización Protección Civil se evidenció que los empleados si reciben incentivos tanto financieros como no financieros, reconociéndose en cierta medida que el factor monetario les permite sufragar las necesidades personales de índole económico,

y el factor no monetario le permite al trabajador alcanzar sus metas personales, aspirando así satisfacerlas con el hecho de desempeñar bien sus funciones dentro de la institución. De otro lado se detectó que el nivel de satisfacción de los empleados en relación a los incentivos financieros y no financieros que les son otorgados han resultado muy positivos para la misma, aunque debe destacarse que los financieros son entregados con mayor frecuencia que los no financieros, este hecho no le impide a la mayoría del personal sentirse satisfecho y dispuesto a laborar eficientemente en beneficio de la empresa y de la comunidad en general.

Según Peredo & Nuncevay (2006) en su trabajo de investigación titulado “Relación del clima laboral y el involucramiento en el trabajo del personal de la Casa del Tornillo S.R.L. Chiclayo”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre el clima laboral e involucramiento del personal, para lo cual se encuestó a 60 trabajadores mediante el uso de la Escala “Clima Laboral CL – SPC” elaborada por la Licenciada Sonia Palma y la Escala de Involucramiento en el trabajo de Lodhal y Kejner. Determinaron que existe una relación positiva entre el clima laboral y el involucramiento del trabajo, asimismo existe una relación positiva entre el factor de autorrealización del clima laboral y el involucramiento en el trabajo, de otro lado existe relación positiva entre el factor de supervisión del clima laboral y el involucramiento en el trabajo, existe relación positiva entre el factor de comunicación del clima laboral y el involucramiento en el trabajo y por último existe relación positiva entre el factor de condiciones laborales del clima laboral y el involucramiento del trabajo.

Olivero (2006) realizó una investigación titulada “Satisfacción Laboral. Caso: personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Cumaná, Estado Sucre”, presentada para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de satisfacción laboral del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. La autora llegó a las siguientes conclusiones: Los docentes de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se encuentran satisfechos sólo con ciertos aspectos de su trabajo, no queriendo decir lo anterior que realmente sientan la satisfacción deseada en su desempeño. Así mismo encuentran su trabajo desafiante; piensan que cubre con sus expectativas en cuanto al empleo de habilidades, la libertad de crear o estructurar planes y actividades de trabajo, el reconocimiento por su desempeño y la posibilidad de demostrar el potencial y el carisma que poseen al desarrollar sus actividades laborales. En cuanto a las relaciones laborales, se encontró que son armónicas

en su mayoría, que el trato con los compañeros y el supervisor es positivo y que el docente cuenta con la ayuda y apoyo de los mismos en el cumplimiento de sus tareas. Existe una alta compatibilidad entre el cargo desempeñado y la persona que lo ocupa. Los docentes se sienten identificados en su mayoría con el cargo, pues resulta congruente con su vocación, formación, personalidad y estilo de vida. En esta investigación la autora destacó la existencia de ciertos aspectos del trabajo que causan satisfacción en los empleados, tales como el trabajo desafiante, las relaciones laborales y la identificación que tiene el empleado con el cargo que ocupa, entre otros. Destaca el hecho de que, entre los docentes universitarios estudiados, los factores psicológicos tienen una relevancia mayor que los económicos o financieros.

Según Álvarez (2007), en su investigación “Fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana”, utilizaron una muestra de 506 docentes y los instrumentos de medición de los resultados aplicados fueron: el Cuestionario de Datos Personales, la Escala de Satisfacción Docente y el Inventario de Presiones a las que se enfrenta el docente. Se concluyó que las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral se relacionan de manera inversa en los docentes universitarios de Lima Metropolitana. La satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral de los docentes de universidades estatales difieren de los docentes de universidades privadas de Lima Metropolitana. Asimismo, los factores de las fuentes de presión laboral influyen sobre los factores de la satisfacción laboral. Se encontraron diferencias en la satisfacción laboral y en las fuentes de presión laboral entre los docentes en ejercicio en una o varias universidades y el tipo de centro de formación profesional. Se encontraron diferencias en las fuentes de presión laboral en la variable estado civil.

Mundaraín & Reyes (2007), realizaron una investigación titulada “Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) Carúpano, Estado Sucre” presentado para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral de los empleados Administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) Carúpano. Las investigadoras concluyeron: La existencia de un salario no acorde con el trabajo realizado por el personal, calificándolo como no satisfactorio. Esto indica que el dinero es un factor extrínseco básico que desea el trabajador para satisfacer sus necesidades.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de MINFRA, son satisfactorias entre los empleados, lo que indica una adecuada interacción entre los mismos, evidenciándose que es una condición extrínseca que permite el desarrollo normal de las actividades de cada trabajador, más no lo motiva a realizar las tareas eficientemente. Con relación a las condiciones físicas laborales, se determinó que son satisfactorias, es decir, hay un equilibrio de los factores: temperatura, iluminación, espacio de trabajo y ruido, lo cual indica que el personal se siente cómodo y a gusto en área laboral. MINFRA no le otorga a su personal reconocimiento, ascensos, beneficios referidos al logro de los objetivos, ni le da la posibilidad de progreso, causando con esto la disminución de los niveles de motivación en el empleado y la no satisfacción que puede repercutir en el desarrollo productivo de la organización. Los empleados de MINFRA, sienten satisfacción con las responsabilidades que implica su trabajo. Esto indica que la organización ha sabido definir y estructurar bien las funciones y tareas de cada trabajador.

Según Arnedo & Castillo (2008), en su tesis titulada “Satisfacción laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO). Cumaná, Estado Sucre”, se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández Ríos (1999): la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo. Se utilizó una investigación de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del IPSPUDO. La investigación arrojó que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima.

Patiño (2008) realizó una investigación intitulada “Satisfacción laboral de los empleados de la Coordinación operacional Oriente de PDVSA-Maturín”, la cual fue presentada como requisito para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos otorgado por la Universidad de Oriente. El objetivo del trabajo fue determinar el nivel de satisfacción de los empleados adscritos a la Coordinación Operacional Oriente de la empresa PDVSA-Maturín. La autora arribó a la siguiente conclusión: En términos generales, tomando en cuenta todos los aspectos estudiados en esta investigación, el nivel de satisfacción

de los empleados de la Coordinación Operacional Oriente de PDVSA – Maturín, señala que éstos se encuentran medianamente satisfechos, con un índice general de satisfacción de 3,44. Este valor, comparado como el índice óptimo de satisfacción (5,00), representa un desaprovechamiento significativo de las potencialidades y habilidades de los empleados, lo cual se traduce en un nivel de desempeño menor al adecuado y al esperado. Patiño desarrolló su investigación siguiendo los planteamientos de Loitegui, quien considera doce factores medidos en una escala unidimensional de insatisfacción-satisfacción. La satisfacción general fue obtenida mediante un índice general calculado como el promedio de la satisfacción específica en las doce dimensiones.

Salazar (2008), realizó una investigación titulada “Satisfacción Laboral del Personal Administrativo no Profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente Cumaná”, presentada para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo no profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente, Cumaná estado Sucre, de acuerdo con la Teoría de la Motivación Higiene de Frederick Herzberg. La autora llegó a las siguientes conclusiones: Los factores higiénicos están generando un nivel medio de insatisfacción, con un índice de -24,11; siendo la administración de la organización, el salario y los mecanismos de supervisión las fuentes más importantes de insatisfacción. Los indicadores percibidos más desfavorablemente fueron los mecanismos de evaluación del desempeño, la capacidad del salario para cubrir las necesidades, la correspondencia entre el salario y el esfuerzo, la inequidad relativa del salario, el cumplimiento de normas y procedimientos y el flujo de información sobre los planes y proyectos de la institución. Los factores motivacionales están propiciando un nivel medio de satisfacción, con un índice de 29,15, siendo la sensación de logro y el trabajo en sí las principales dimensiones que refuerzan tal satisfacción, seguidas muy de cerca por la autonomía para la realización del trabajo y las posibilidades de avance personal y profesional. Los indicadores percibidos más favorablemente fueron la contribución del trabajo al logro de las metas de la institución, la importancia percibida del trabajo para la universidad, el cumplimiento del deber, el logro de metas definidas, el disfrute del trabajo, las facilidades para seguir estudios formales y la autonomía para resolver problemas propios de su cargo. El índice general de satisfacción para los empleados no profesionales del Rectorado de la Universidad de Oriente, obtenido mediante la combinación algebraica de los índices

correspondientes a los factores higiénicos y motivacionales, es de 5,05, lo que significa que existe un bajo nivel de satisfacción, y para efectos prácticos puede considerarse que se hallan en el punto de indiferencia.

Según Navarro (2009) en su investigación “Diagnóstico de la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores jurisdiccionales del local principal de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque”, concluyó que el clima laboral si influye en la satisfacción laboral los trabajadores jurisdiccionales de la CSJLA y es de manera negativa.

Según Silva (2010) es su tesis titulada “Diagnóstico del nivel de satisfacción laboral del personal de la unidad de atención al cliente y asistentes comerciales de la empresa Electronorte S.A.”, concluyó que el nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad de Atención al Cliente y Asistentes Comerciales de la empresa Electronorte S.A., se encuentra en una escala promedio (45.2%), lo cual refleja la presencia tanto de sentimientos positivos como negativos hacia el trabajo, constituyendo una influencia para una relativa aceptación del mismo.

2.2 Bases teóricas

En la presente revisión bibliográfica sobre la satisfacción laboral, se pudo recopilar información para sustentar la investigación a realizar. A continuación, se presentan los principales conceptos y relaciones asociados con el citado tema:

2.2.1 Organizaciones

Se define a las organizaciones como entidades estructuradas que están constituidas por personas que cumplen ciertas funciones dentro de ella, que cooperan unas con otras, y unifican sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales, utilizando los recursos tanto materiales, financieros y tecnológicos, entre otros, para lograr el éxito de la organización. En tal sentido Chiavenato (2004) define a la organización como “una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”.

En tal sentido, se afirma que las organizaciones y las personas guardan una relación directa y recíproca, ya que las organizaciones necesitan del recurso humano para poder alcanzar sus objetivos y las personas ven a las organizaciones como medio para alcanzar sus objetivos individuales.

Asimismo, se puede decir que las personas dentro de la organización ofrecen sus esfuerzos y contribuyen con ella, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, para que ésta logre alcanzar sus objetivos. Para que esto sea posible, es necesario que los individuos estén dispuestos y motivados a hacerlo; por lo cual las organizaciones deben estimular a sus miembros ofreciéndoles un salario justo que le permita atender sus necesidades, seguridad, beneficios, oportunidades dentro de la organización y reconocimiento por su labor, entre otros, lo cual pudiera permitir que éstos se sientan satisfechos y motivados a realizar su trabajo. Si además de estar motivados, tienen los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar su labor, se podría esperar de ellos un desempeño eficiente.

2.2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005) como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

De otro lado, Davis & Newstrom (2003) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción).

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto

que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

La satisfacción laboral, entendida como una actitud hacia el trabajo, es un campo de interés creciente para quienes están relacionados a la actividad de gestión del potencial humano, expresa el grado de eficacia, eficiencia y efectividad de la organización y su diagnóstico permite tomar decisiones con respecto a las políticas y planes institucionales. (Palma, 2004).

Tomando como referencia las definiciones antes citadas, y tomando lo que ellas tienen en común, para efectos de ésta investigación se definirá la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.

2.2.3 Factores que inciden en la satisfacción laboral

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001) los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Para Herzberg (en Vroom & Deci, 1999) existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance.

Por su parte Loitegui (citado por Cabello, 2002), indica los siguientes factores: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físicas ambientales en el trabajo, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos

económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

La Teoría de la Discrepancia fue planteada por Locke (1969, 1976), sostiene que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona, en este sentido, Locke (1969, 1976) argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores.

Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado (Locke, 1976). Señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

Sonia Palma (2004), indica que la descripción de la faceta o aspectos del trabajo y el valor que le atribuimos son elementos que determinan los criterios de satisfacción, por lo que, la insatisfacción puede generarse por:

La discrepancia entre la cantidad de una faceta que el sujeto dice tiene el trabajo y el que le gustaría tener.

El grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo y el que contrasta con la experiencia.

Este modelo del planeamiento dinámico, fue elaborado por Bruggemann, Grosskurth & Ulich (1975), plantearon que el grado de satisfacción es el producto de las satisfacciones individuales, así como las influencias del medio y las construcciones significativas que se elaboran en dicha interacción.

Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

- a. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- b. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- c. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- d. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- e. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- f. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

Fernández-Ríos (1999), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández- Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A continuación, se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- **Retribución económica.** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

- Condiciones físicas del entorno de trabajo. Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa. Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- Relaciones con los compañeros de trabajo. Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- Apoyo y respeto a los superiores. Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- Reconocimiento por parte de los demás. Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

Palma (2004), como se ha dicho anteriormente, define a la satisfacción laboral, como una actitud hacia el trabajo y su diagnóstico permiten tomar decisiones con respecto a las políticas y planes de cualquier organización. Define 4 dimensiones importantes para la medición de dicha variable.

A continuación, se presenta la definición de cada una de ellas:

- Significación de tareas. Disposición al trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.
- Condiciones de trabajo. Evaluación del trabajo en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral.
- Reconocimiento personal y/o social. Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos.
- Beneficios económicos. Disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada.

Para efectos de la presente investigación, se va a utilizar las dimensiones antes mencionadas, así como la escala SL – SPC que fue diseñada básicamente con el sustento de los planteamientos de la Teoría Higiene-Motivacional, aunque su análisis e interpretación se enriquecen de los planteamientos tanto de la teoría mencionada, como además de teorías vinculadas de la Discrepancia y la Dinámica.

2.2.4 Efectos de la satisfacción laboral

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005) plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.”

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. Chiavenato (2005), define el ausentismo como “las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”.

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000) señala que: “la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”.

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores.

El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización.

En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

2.2.5 Relación entre motivación, desempeño y satisfacción

La satisfacción laboral es un tema de mucho interés que está relacionada con diversos factores y por tanto no se puede estudiar de forma aislada, para efectos de ésta investigación se relaciona con la motivación y el desempeño.

Schermerhurn, Hunt & Osborn (2005) plantean que *“el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo”*.

Estos autores también señalan que la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales.

Los autores antes mencionados también sostienen que la motivación se verá afectada de manera directa y positiva, cuando los individuos experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo, y que dichas recompensas sean percibidas como equitativas y justas.

Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño son tres factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba que la recompensa que recibe por el trabajo que realiza es equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendría altos niveles de desempeño.

Al respecto Romero (2005), plantea la relación existente entre la motivación, desempeño y satisfacción de la siguiente forma:

Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la

organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Atendiendo a lo anterior, se considera que para que un trabajador tenga un buen desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos, y que esté identificado con la organización. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y, por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción.

2.3 Definición de términos básicos

A continuación, se presentan una serie de definiciones básicas involucradas en la presente investigación:

- Actitud. “Juicios evaluativos favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos”. (Robbins, 2004).
- Apoyo y respeto a los superiores. Para efectos de este trabajo, disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización. (Arnedo & Castillo, 2009)
- Ausentismo. “Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”. (Chiavenato, 2005).
- Condiciones físicas del entorno de trabajo. Para efectos de este trabajo, factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza. (Arnedo & Castillo, 2009).
- Desempeño. “Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos”. (Chiavenato, 2004).

- Motivación. “Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”. (Robbins, 2004).
- Organización. “Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran”. (Diccionario de administración y Finanzas. Enciclopedia Digital, 1996).
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Para efectos de este trabajo, probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. (Arnedo & Castillo, 2009).
- Productividad. ”Relación productos-insumos dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad”. (Koontz & Weihrich, 2004).
- Reconocimiento por parte de los demás. Para efectos de este trabajo, proceso mediante el cual otras personas (colegas, supervisores y subordinados) elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización. (Arnedo & Castillo, 2009).
- Relaciones con los compañeros de trabajo. Para efectos de este trabajo, interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades. (Arnedo & Castillo, 2009).
- Retribución económica. “Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia”. (Márquez, 2000).
- Satisfacción laboral. “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”. (Davis & Newstrom, 2003).

- Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa. Para efectos de este trabajo, es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo. (Arnedo & Castillo, 2009).

III Metodología

3.1 Diseño de investigación

El tipo de estudio que se aplicó en la investigación fue descriptivo, el cual resume y describe los datos mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de describirlos o de realizar interpretaciones y generalizaciones válidas. Además, tuvo un diseño de investigación no experimental, ya que se estudió una situación ya existente, donde no se tuvo el control de la variable como tampoco se pudo influir en la relación de las mismas; es decir, los colaboradores de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito tienen una relación laboral que se presenta en su organización. Al respecto indica Kerlinger (1985) "una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

3.2 Área y línea de investigación

Gestión – Operaciones

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

La población estuvo constituida por todo el personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito ubicada en la ciudad de Chiclayo, con excepción de la gerencia. La población de la empresa materia de esta investigación fue de 26 personas:

Tabla 1

Población

Contadora	01
Asistente contable	01
Jefe de almacén	01
Ayudante de almacén	01
Jefe de ventas y cobranzas	01
Vendedores	10
Despachadores	11
Total	26

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Muestra

Al ser una población bastante pequeña, la muestra fue misma tomada como muestra, es decir, los 26 trabajadores pertenecientes a empresa comercializadora de abarrotos D'Exitó a excepción del área gerencial.

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Escala de medición
Satisfacción Laboral	Significación de tareas	Sentimiento personal Valor de la tarea Sentimiento de utilidad Sentimiento de aburrimiento Gusto al trabajo Sentimiento de complacencia	Cuestionario	Likert
	Condiciones de trabajo	Ambiente Relación con compañeros Relación con jefes. Solidaridad en el grupo de trabajo.		
	Reconocimiento personal y/o social	Tipo de trato Preferencia de horario. Sensación de explotación. Nivel de reconocimiento		
	Beneficios económicos	Nivel del sueldo Expectativas económicas.		

Fuente: Elaboración propia

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas de investigación

Para la realización de la investigación, se ha empleado la técnica de la encuesta donde los datos fueron obtenidos aplicando un cuestionario validado de nivel de satisfacción laboral. El cuestionario fue elaborado y validado por Sonia Palma Carrillo, el mismo que consta de 27 ítems, los que se han sistematizado de acuerdo a los factores que determinan la satisfacción laboral. Cabe mencionar, que en cada factor se han determinado las siguientes tendencias:

- Sexo.
- Estado civil.
- Número de hijos.
- Tipo de título académico.
- Grado académico.
- Tipo de planilla.
- Unidad de negocio a la que pertenecen.
- Puesto de trabajo.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Para la realización del procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa Excel; se trabajaron tablas estadísticas de doble entrada, y se presentaron sus respectivos gráficos, realizándose el análisis de datos obtenidos y confrontando los resultados con bibliografía actualizada.

IV Resultados

Tabla 3

La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores	13.33	66.67	13.33	6.67	0%	100%
	%	%	%	%		

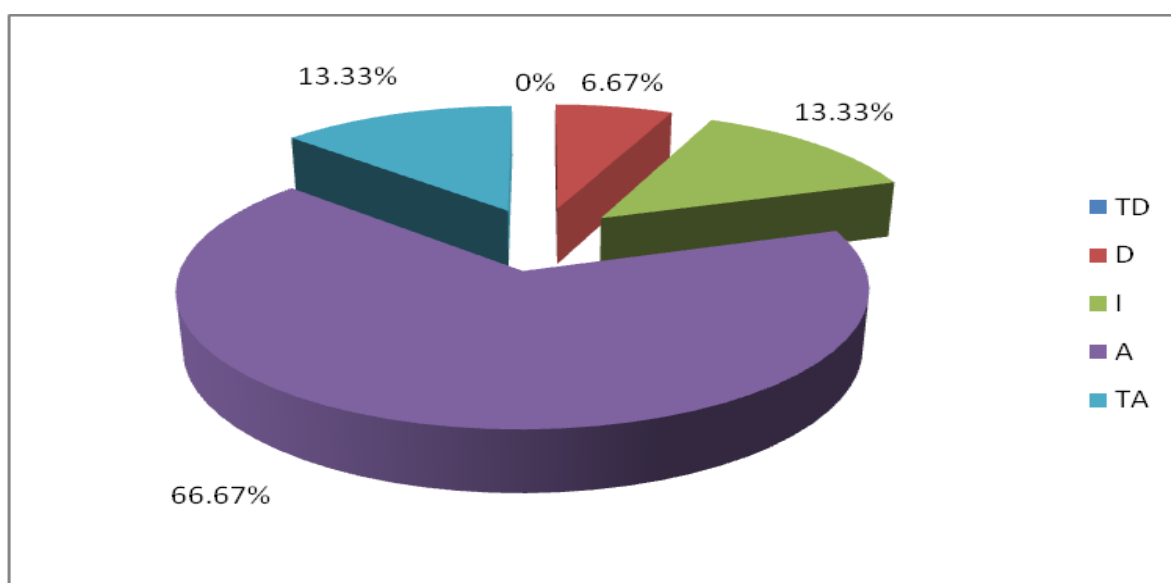


Figura 1. La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 1. se muestra que el 80% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, con el hecho que la distribución física del ambiente de trabajo en el que laboran, facilita la realización de sus actividades. De otro lado el 13.33% lo consideran irrelevante y sólo un 6.67% de los encuestados están en desacuerdo, es decir que la distribución física del ambiente de trabajo en el que laboran, no facilita la realización de su trabajo.

En visita realizada a las instalaciones de la empresa, se pudo observar que la distribución física del ambiente en el que trabaja el personal de la empresa, no es exageradamente cómoda, pero si se puede decir que existen los espacios suficientes para

circular; los almacenes no son amplios, pero si tienen los espacios suficientes para satisfacer sus necesidades logísticas. Si se puede decir, que es necesario dar mantenimiento a las instalaciones, especialmente para alcanzar la satisfacción del personal administrativo, que es el que permanece siempre en las instalaciones.

Tabla 4

Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo						26
	6.67%	6.67%	46.67%	40%	0%	100%

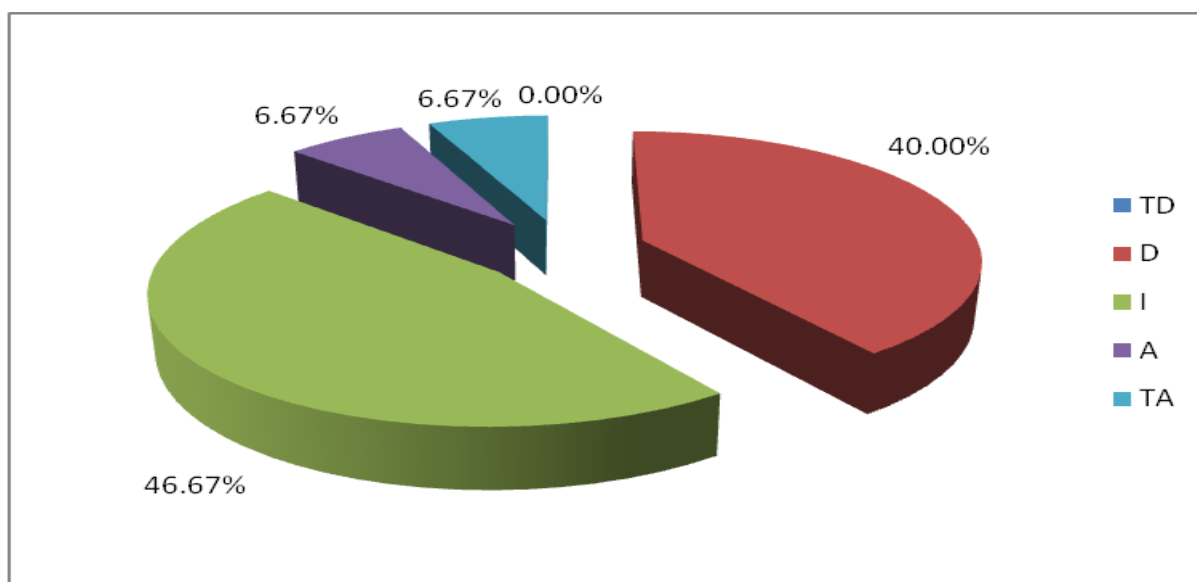


Figura 2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 2, se observa que el 13.34% de los trabajadores de la empresa percibe que su sueldo es muy bajo en relación a la labor que realiza. Un 40% de los trabajadores considera que no es cierta la afirmación antes mencionada, es decir perciben que su sueldo es alto con respecto al trabajo que realizan. Lo llamativo de esta gráfica es que, el 46.67% de los trabajadores de la empresa consideran que su sueldo no es ni bajo ni alto con respecto a la labor que realizan, es decir que ellos no se sienten insatisfechos, pero tampoco han llegado a alcanzar la satisfacción total, simplemente han suprimido su insatisfacción, según la Teoría de Herzberg (Amorós, 2007).

Según lo comentado por los trabajadores de la empresa, en el momento de levantamiento de información mediante las encuestas, el sueldo que perciben está en relación a la actividad que realizan, pero que podría ser mejor en la medida que reestructuren los porcentajes de las comisiones, que consideran que podrían ser mejores a los actuales, los cuales algunos de los vendedores no consideran justos.

Tabla 5

Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	6.67%	40%	20%	33.33%	0%	100%

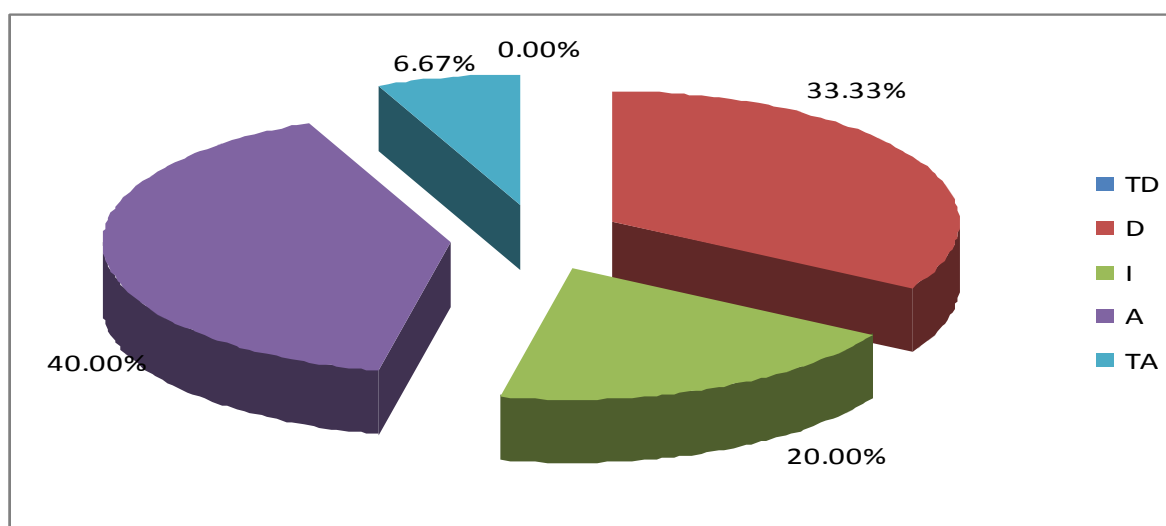


Figura 3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 3, se observa que el 46.67% de los empleados de la empresa sienten que el trabajo que hacen es muy justo y justo para su manera de ser. Un 20% de los trabajadores consideran que esta información es irrelevante y tienen una posición de indiferencia. De acuerdo a lo conversado con algunos trabajadores, durante el proceso de levantamiento de información primaria a través de encuestas, para ellos es irrevelante si se ajusta o no a su manera de ser, pues algunos de ellos consideran que la labor que realizan, simplemente es un medio para alcanzar niveles remunerativos que satisfagan las necesidades de sus familias y

de ellos, por el resto no les interesa si su labor guarda relación con su forma de ser. En mi opinión, simplemente han suprimido sus niveles de insatisfacción, pero no han alcanzado altos niveles de satisfacción laboral, de acuerdo a la Teoría de Herzberg (Amorós, 2007)

Por último, el 33.33% de los trabajadores de la empresa sienten que el trabajo que realizan no se ajusta a su manera de ser, lo cual es una cifra preocupante pues indica altos niveles de insatisfacción en la tercera parte de los trabajadores de la empresa.

Tabla 6

La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra						26
	0%	66.67%	20%	13.33%	0%	100%

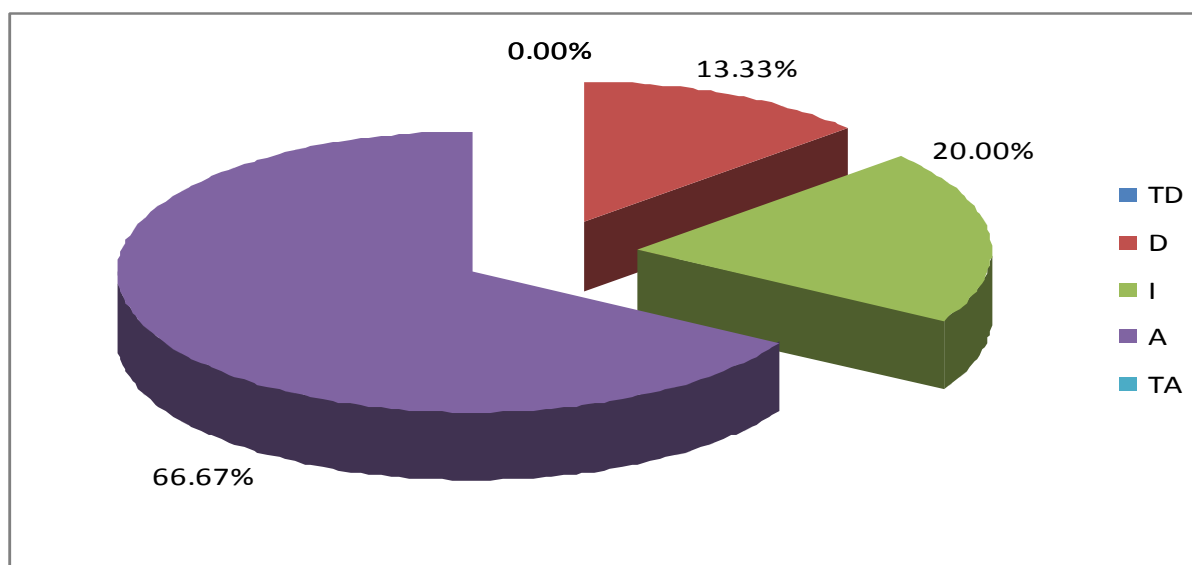


Figura 4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en el gráfico 4 que el 66.67% de los trabajadores de la empresa perciben que la tarea que realizan es tan valiosa como cualquier otra. Eso quiere decir que sienten que su trabajo le entrega valor a la empresa y a los clientes por el servicio que les brindan, específicamente en cuanto a la toma de pedidos, rapidez en la entrega de la mercadería solicitada, puntualidad, entre otros; de acuerdo a lo comentado por los trabajadores de la

empresa en el momento en que se levantaba información primaria, a través de las encuestas para medir el nivel de satisfacción laboral de todos los trabajadores de la empresa.

Un 20% de los trabajadores consideran como irrelevante esta afirmación y un 13.33% perciben que las tareas que realizan no son tan valiosas como cualquier otra.

Tabla 7

Me siento mal con lo que gano

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Me siento mal con lo que gano	0%	26.67%	46.67%	26.67%	0%	100%

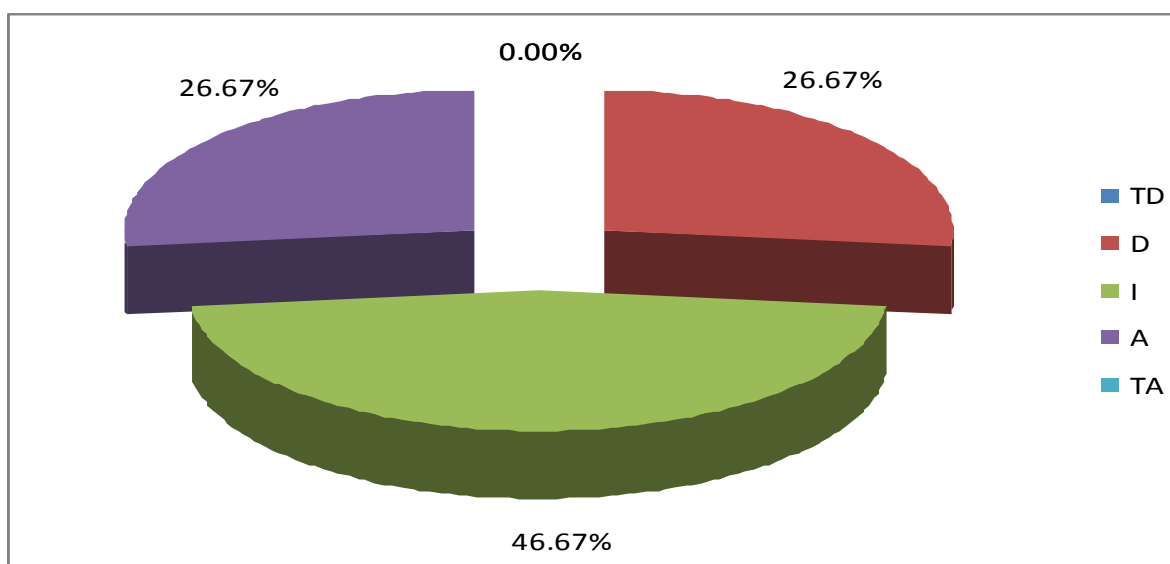


Figura 5. Me siento mal con lo que gano

Fuente: Elaboración Propia

En Figura 5, se observa que el 26.67% de los trabajadores se sienten mal con lo que gana en la empresa, cifra no tan baja y considero representativa, que es necesario tomar en cuenta para la realización de una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral en la empresa. De otro lado el 46.67% de los trabajadores se sienten indiferentes, y se podría decir que no se sienten ni mal ni bien con lo que ganan. Por último, un 26.67% de los trabajadores se sienten bien con lo que ganan.

Según los comentarios tomados en la encuesta de los trabajadores de la empresa, la mayoría de ellos está esperando una propuesta de ingresos ligeramente mayor para renunciar. No se sienten muy bien remunerados, simplemente les cubre sus necesidades personales y familiares básicas, es decir suprime su insatisfacción.

Tabla 8

Siento que recibo por parte de la empresa "Mal Trato"

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Siento que recibo por parte de la empresa "Mal Trato"	0%	26.67%	26.67%	46.67%	0%	100%

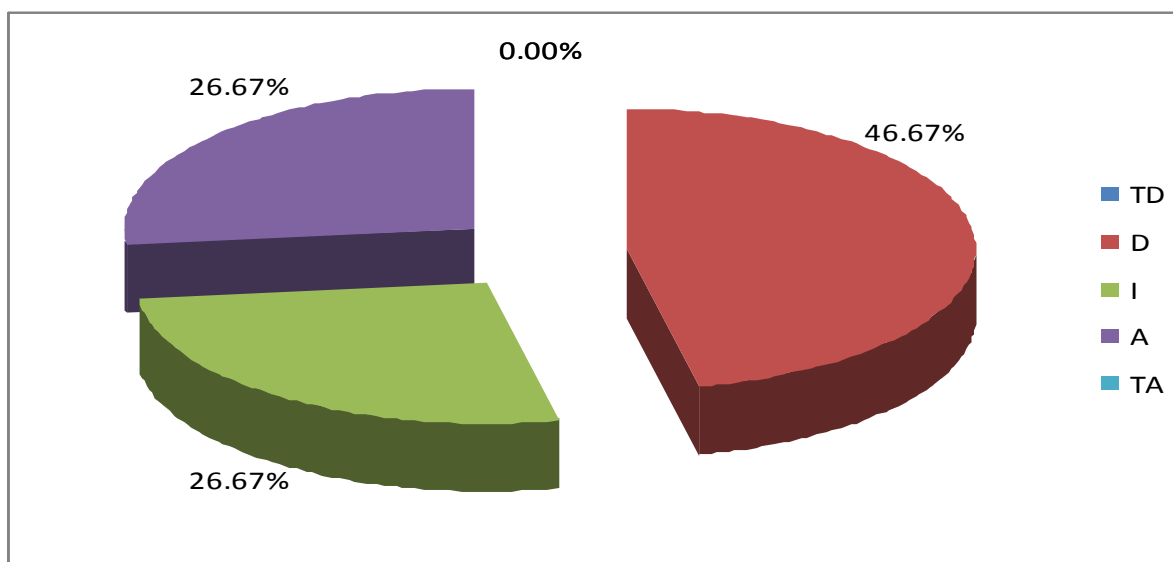


Figura 6. Siento que recibo por parte de la empresa "Mal Trato"

Fuente: Elaboración Propia

Lo más llamativo que observamos en la Figura 6, es que el 26.67% de los trabajadores sienten que reciben maltratos por parte de la empresa. Esto es preocupante, y de acuerdo a lo conversado con los trabajadores de manera exploratoria, la empresa se maneja de manera informal, por el hecho de ser una empresa familiar. Los empleados perciben que para los dueños es su "Chacra" y todos ellos son sus peones. De otro lado el 26.67% de los trabajadores sienten que a veces reciben maltratos y un representativo 46.67% de los trabajadores consideran que la empresa no los maltrata. En este caso, los trabajadores sienten que forman parte de una familia, por lo que en ellas y por la confianza que existe,

generalmente hay conflictos disfuncionales más que funcionales. En conclusión, para estos últimos el hecho que sea una empresa familiar y tengan cierto nivel de informalidad, hace que el trato entre los trabajadores sea distinto y a veces se malinterpreten ciertos comentarios y posiciones.

Tabla 9

Me siento útil con la labor que realizo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Me siento útil con la labor que realizo	0%	80%	6.67%	13.33%	0%	100%

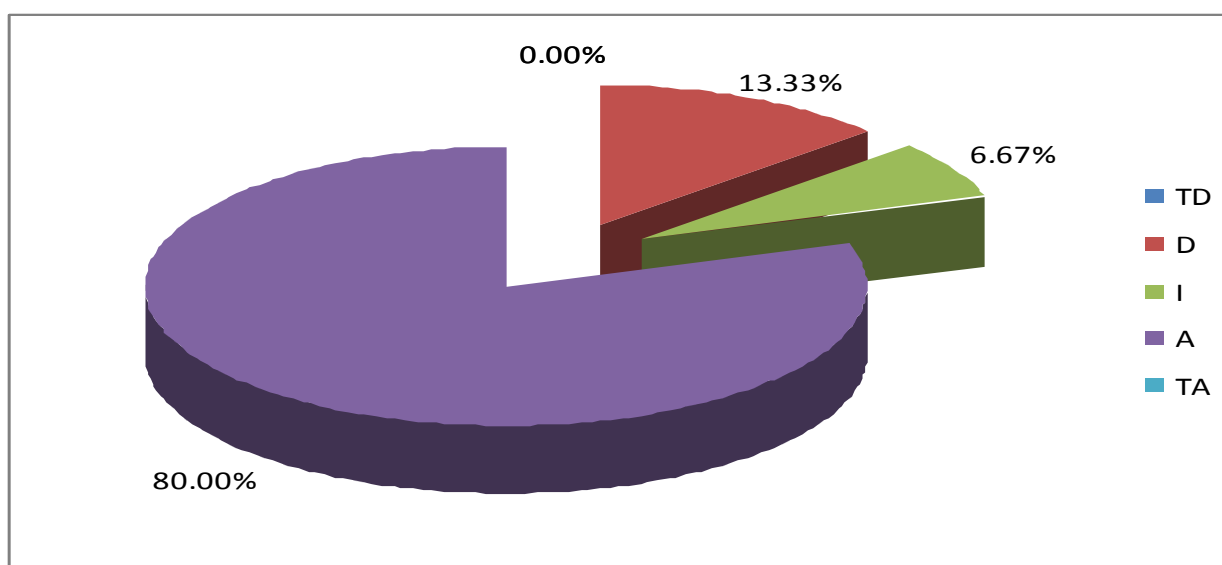


Figura 7. Me siento útil con la labor que realizo

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la Figura 7, que el 80% de los trabajadores de la empresa se sienten útiles con la labor que realizan, un 6.67% se siente ni útil ni inútil con el trabajo que desarrolla en la organización y un 13.33% de los empleados se sienten inútiles con la labor que realizan.

De acuerdo a lo conversado con los trabajadores de la empresa, al momento del levantamiento de información mediante las encuestas, expresaron que sí sienten útiles con la labor que realizan y esto ocurre en particular, pues los que dirigen la empresa; en este caso los dueños y la familia, ya que es una empresa familiar; conversan mucho con ellos e intentan

explicarles la importancia de su labor para el crecimiento de la organización. Además, les comentan los esfuerzos que hicieron su familia al inicio y los problemas que tuvieron, como los solucionaron y que ellos son partícipes de ese crecimiento, así como su trabajo satisface necesidades a los clientes de la organización.

Tabla 10

El ambiente donde trabajo es comfortable

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
El ambiente donde trabajo es comfortable	0%	33.33%	40%	20%	6.67%	100%

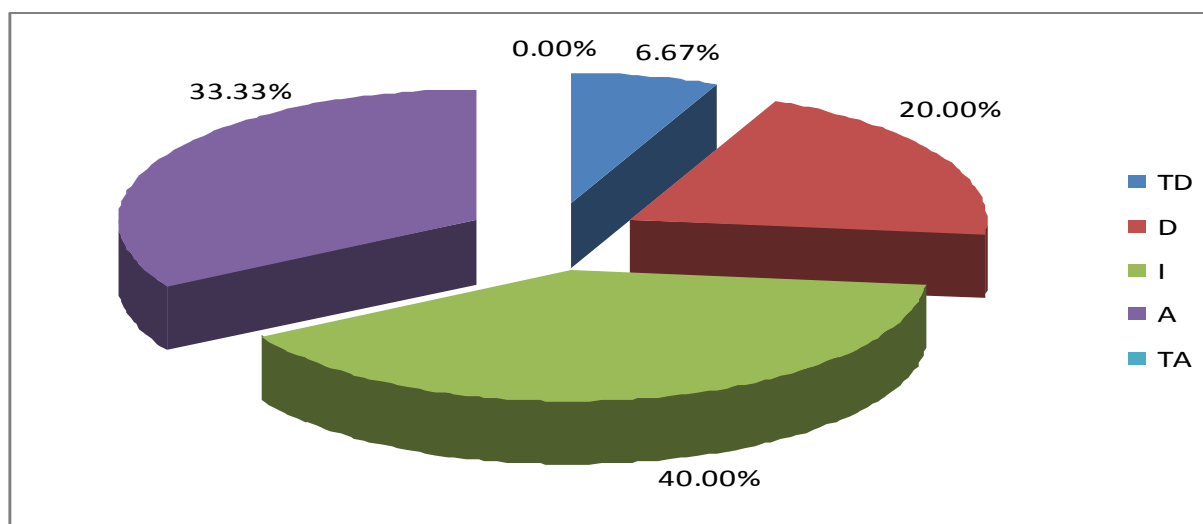


Figura 8. El ambiente donde trabajo es comfortable

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 8, se observa que el 33.33% de los trabajadores considera que el ambiente de trabajo es comfortable y para el 40% de los empleados le es indiferente si es comfortable o no el ambiente donde realiza sus labores, de otro lado el 20% de los trabajadores consideran que no es comfortable el ambiente donde trabajan e inclusive el 6.67% considera que definitivamente no es nada comfortable el lugar donde realizan sus labores.

En esta pregunta es necesario aclarar, que, en el momento del levantamiento de información a través de las encuestas, las pistas de casi toda la cuadra habían sido levantadas para el cambio de tuberías de agua y desagüe, lo que producía una incomodidad tremenda, pues los olores que emanaban las tuberías expuestas eran insoportables. De otro lado, al

interior de la empresa, se puede decir que los ambientes son funcionales tal vez, pero no considero que sean todo lo comfortable que podría ser. Los trabajadores nos comentaron que les es indiferente pues la mayoría son vendedores y están poco tiempo en la empresa, pues su trabajo no es estar detrás de un mostrador.

Tabla 11

El sueldo que tengo es bastante aceptable

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
El ambiente donde trabajo es comfortable	0%	20%	53.33%	20%	6.67%	100%

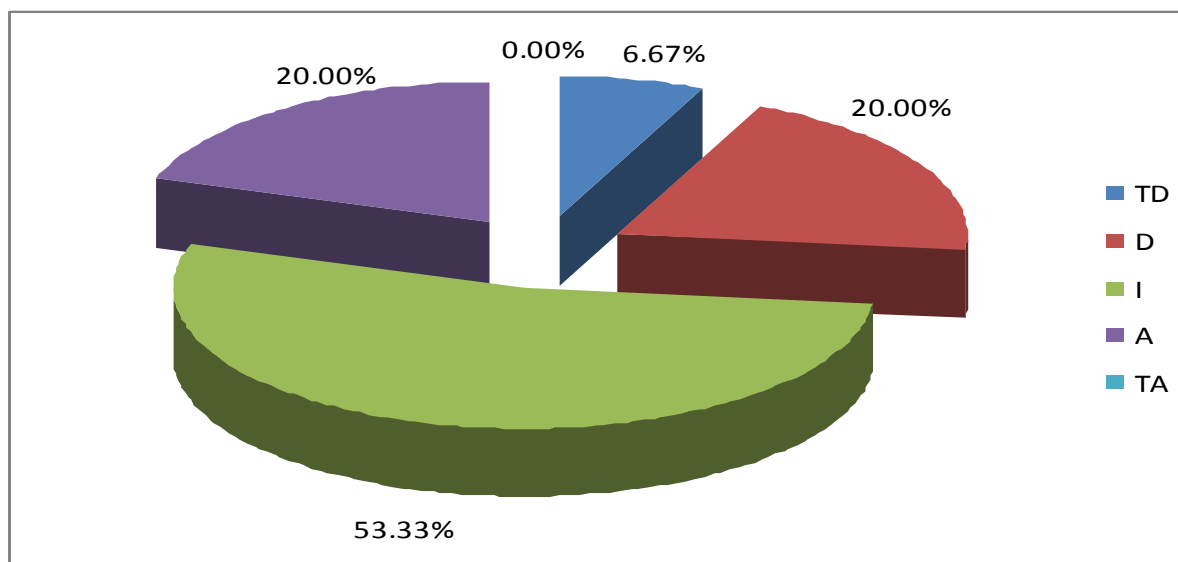


Figura 9. El sueldo que tengo es bastante aceptable

Fuente: Elaboración Propia

Se ve que en la figura 9, el 20% de los trabajadores de la empresa están de acuerdo en que su sueldo es bastante aceptable, de otro lado el 53.33% de los empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación que su sueldo es bastante aceptable, inclusive observamos que el 26.67% de los trabajadores está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el hecho de percibir que su sueldo es bastante aceptable.

Los trabajadores comentaron, en el momento de las encuestas, que su sueldo les alcanza para satisfacer sus necesidades básicas, pero no pueden decir que es bastante aceptable, pues

consideran que podían ganar mejor, y que es cuestión de mejorar el plan de comisiones por las ventas que realizan. De otro lado, consideran que los dueños de la empresa son buenas personas, pero que no tienen mucha formación empresarial y que son demasiado empíricos, es por esto que les falta mejorar ciertos aspectos del manejo de la empresa, especialmente el tema de comisiones por ventas del personal que realiza esta labor.

Tabla 12

La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando	0%	6.67%	26.67%	66.67%	6.67%	100%

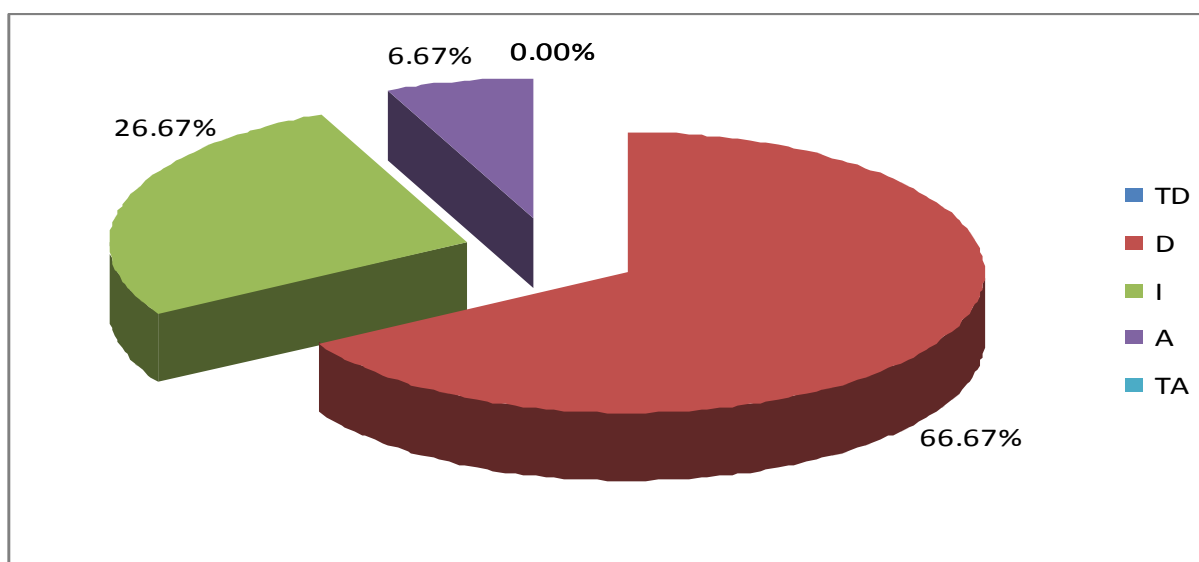


Figura 10. La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 10, el 66.67% de los trabajadores están en desacuerdo con la percepción de sentirse explotados por la empresa y de otro lado, el 33.33% de los empleados consideran que siempre y casi siempre sienten que en el trabajo los están explotando.

Esto refuerza la posición mostrada en los resultados del gráfico anterior, pues si bien es cierto los empleados satisfacen sus necesidades básicas, y esto le da tranquilidad al 66.67% de

los trabajadores como vemos en el presente gráfico; pero, al 33.33% restante de los empleados, les preocupa no llegar, además, a satisfacer sus necesidades de segundo orden, según Maslow (Citado por Amorós, 2007). Esto hace, a su vez, que se genere insatisfacción y la sensación de sentirse explotado por la empresa, pues no alcanza sus objetivos individuales, a través de obtener los objetivos organizacionales de la empresa, para ese 33.33% restante de los trabajadores de la empresa.

Tabla 13

Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo	0%	0%	0%	93.33%	6.67%	26
						100%

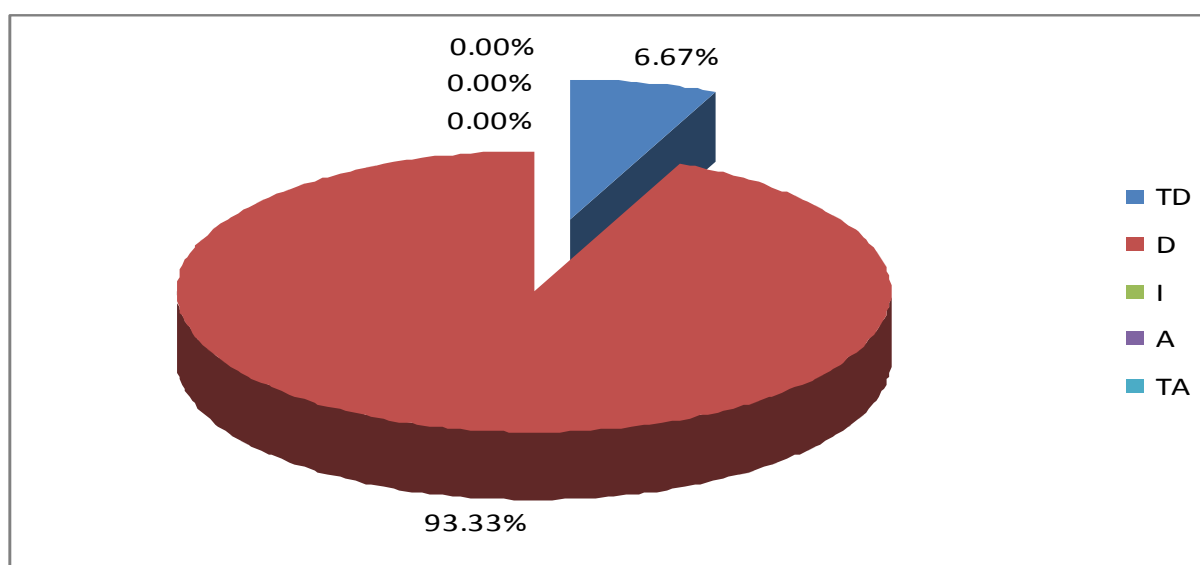


Figura 11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 11, se puede decir que el 93.33% de los trabajadores de la empresa están en desacuerdo y el 6.67% están en total desacuerdo, con el hecho de preferir tomar distancia con las personas con quienes trabaja.

Esto es bastante positivo, pues en entrevistas exploratorias al momento de levantar información primaria mediante encuestas, los trabajadores comentaron que tienen claro que la interacción con otros trabajadores de la empresa les favorece, pues van a saber sus necesidades en el trabajo, lo que les dará información importantísima para que el producto final de su trabajo, sea el insumo necesario e ideal para el trabajo de otra persona en la empresa. Además de generar un buen clima laboral para la empresa, también es positivo para lograr formar equipos eficientes de trabajo, especialmente para el área de ventas.

Tabla 14

Me disgusta mi horario

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Me disgusta mi horario	0%	26.67%	33.33%	33.33%	6.67%	100%

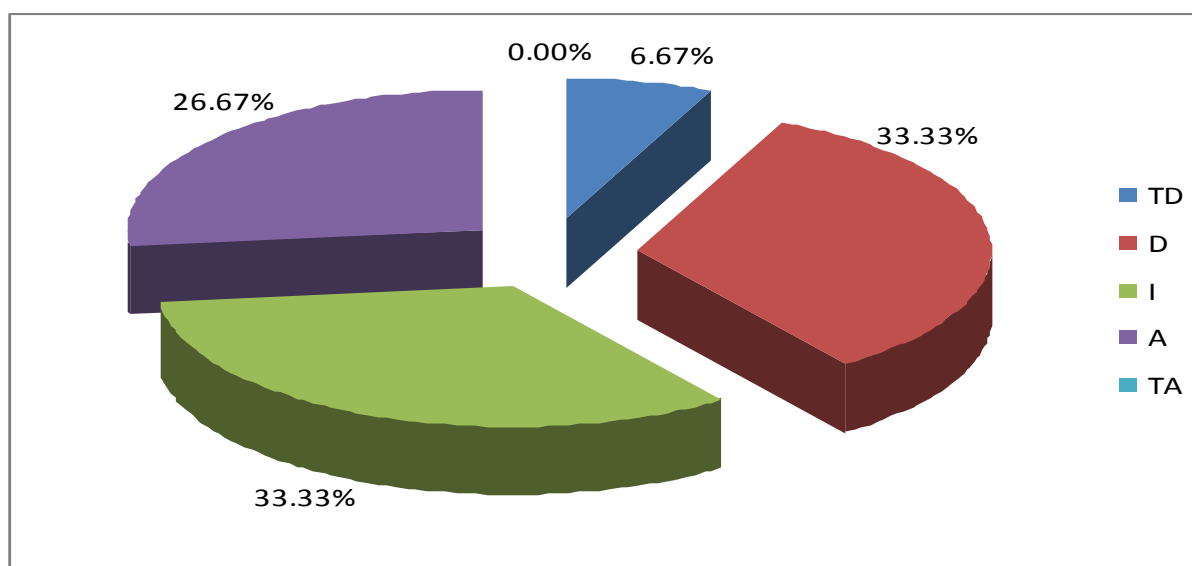


Figura 12. Me disgusta mi horario

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 12, se puede apreciar que el 26.67% de los trabajadores le disgusta el horario de trabajo, al 33.33% de los empleados les es indiferente esta afirmación, es decir que ni les disgusta ni les gusta el horario de trabajo. Para el 40% de los trabajadores de la empresa están de acuerdo y totalmente de acuerdo con su horario de trabajo.

De acuerdo a entrevistas exploratorias con los trabajadores de la empresa, en el momento de la realización de las encuestas, nos comentaron que por ser su trabajo orientado a las ventas, ya que la mayoría de los empleados son vendedores, casi no están en las oficinas de la empresa, y es por eso que su horario les gusta o en todo caso les es indiferente, pues sienten que no tienen horario, que son libres, a pesar de tener horas específicas para reuniones de trabajo con sus jefes, que por cierto son bastante flexibles, como comentaron.

Tabla 15

Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia						26
	0%	0%	13.33%	86.67%	0%	100%

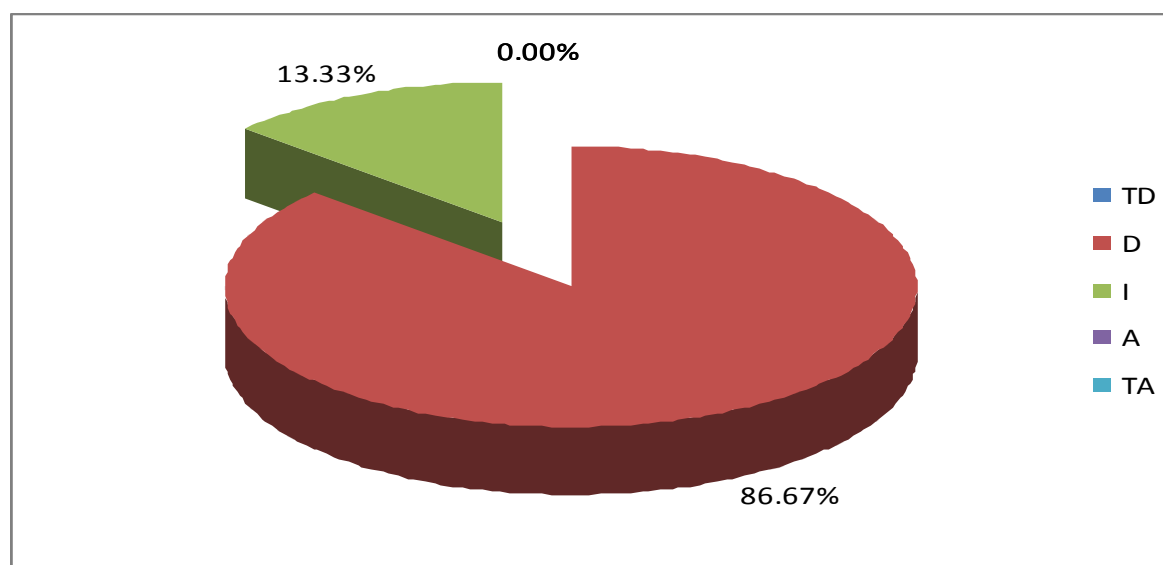


Figura 13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 13 se observa que el 86.67% de los trabajadores de la empresa está en desacuerdo, con el hecho que las tareas que realizan las perciben como algo sin importancia, mientras que el 13.33% de los empleados se encuentran indiferentes con la afirmación propuesta, es decir que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, con el hecho de percibir como algo sin importancia a las tareas que realizo en la empresa.

Esto se puede entender como que los trabajadores tienen clarísimo la importancia de las tareas, tanto para la empresa como para el desarrollo personal de ellos mismos. En conversaciones sostenidas con algunos trabajadores de la empresa, a nivel exploratorio, comentaron que ellos saben que las tareas que realizan en su trabajo son importantes para la empresa, pues genera ingresos para la organización y eso redonda en sus remuneraciones, además de generar nuevas habilidades en cada uno de ellos, pues tienen claro que a mayor experiencia van a ser mejores vendedores y por supuesto mejores oportunidades de elevar ingresos.

Tabla 16

Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo						26
	0%	33.33%	46.67%	13.33%	6.67%	100%

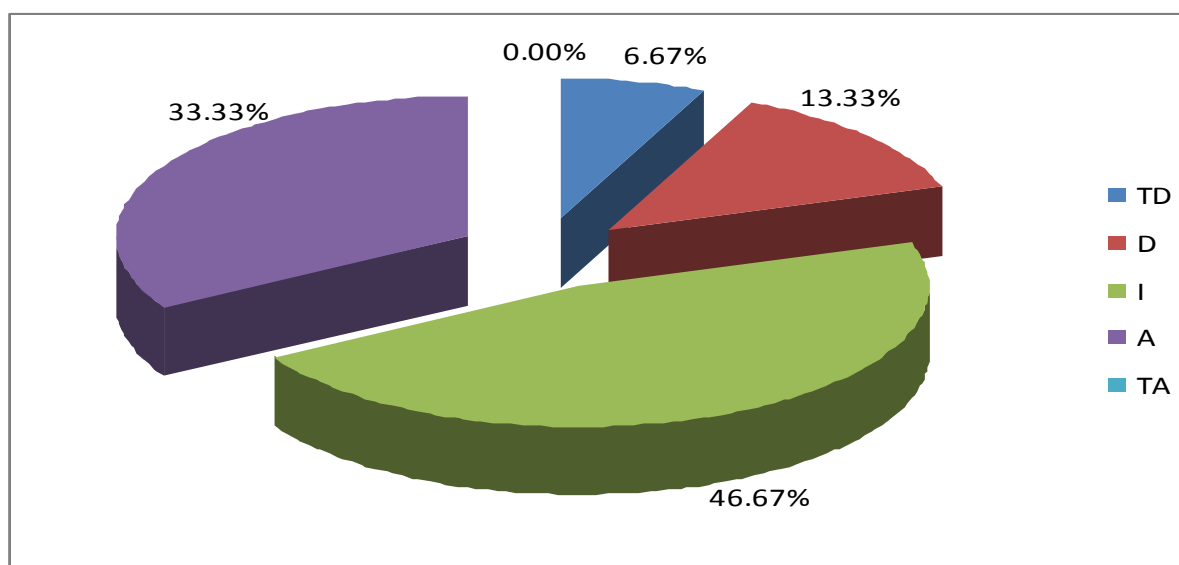


Figura 14. Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En Figura 14, el 33.33% de los trabajadores de la empresa, considera que llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad de su trabajo; para el 46.67% le es indiferente y para el 20% de los empleados, no beneficia a la calidad de su trabajo casi nunca y nunca, el hecho de llevarse bien con su jefe.

Esto se puede explicar, basándose en las entrevistas exploratorias con los trabajadores de la empresa, el hecho que ellos consideran que sus jefes, o sea los dueños, no tienen la formación empresarial y académica necesaria para dirigir exitosamente la empresa y que sólo tienen buenas intenciones y suerte, por lo que asumen que no van a aprender mucho de ellos. Por eso consideran, que llevarse bien con sus jefes no les beneficia en nada a la calidad de su trabajo.

Tabla 17

La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable	0%	0%	60%	40%	0%	100%

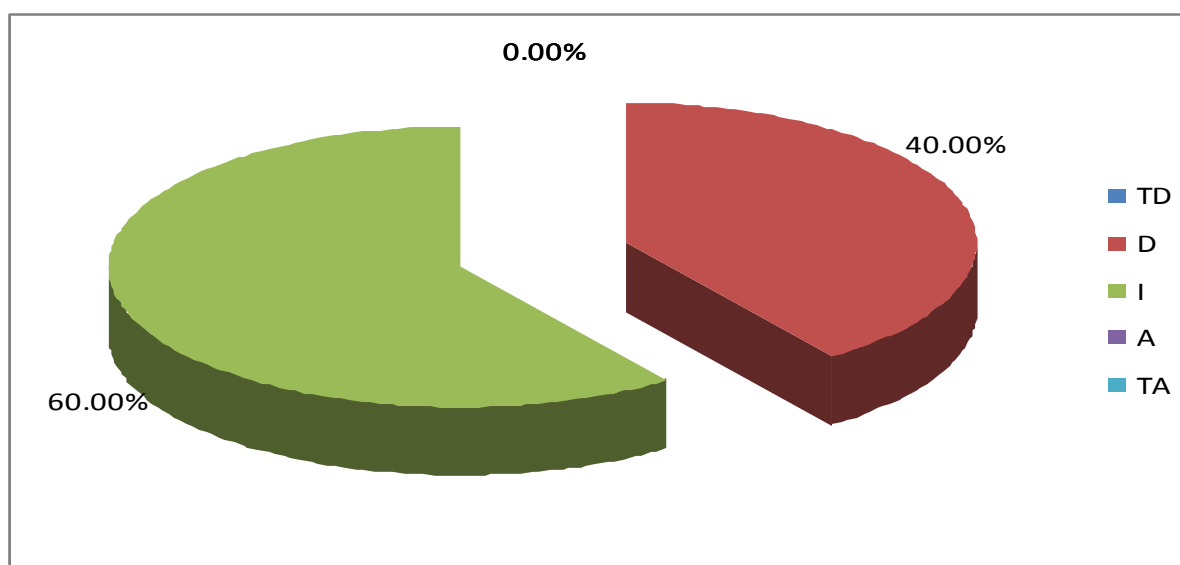


Figura 15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable

Fuente: Elaboración Propia

En Figura 15, el 60% de los trabajadores de la empresa se siente indiferente con respecto a la afirmación presentada, es decir que está ni de acuerdo ni en desacuerdo en referencia a que la comodidad del ambiente de trabajo es inigualable y el 40% está en desacuerdo, quiere decir que consideran que la comodidad del ambiente en que laboran no es inigualable.

Esto indica que los trabajadores consideran en su mayoría que la comodidad del ambiente de trabajo es irrelevante para ellos, tienen otros intereses que van más allá de esta dimensión. Se explica un poco este resultado, por el hecho que la mayoría de trabajadores que laboran en la organización son personal de ventas y que no pasan mucho tiempo en la oficina. El 40% del personal restante, los cuales indicaron su desacuerdo con la afirmación presentada en el gráfico 15, serían en su mayoría el personal administrativo que labora día a día y de manera permanente en las instalaciones de la empresa.

Tabla 18

Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas						26
	0%	6.67%	40%	53.33%	0%	100%

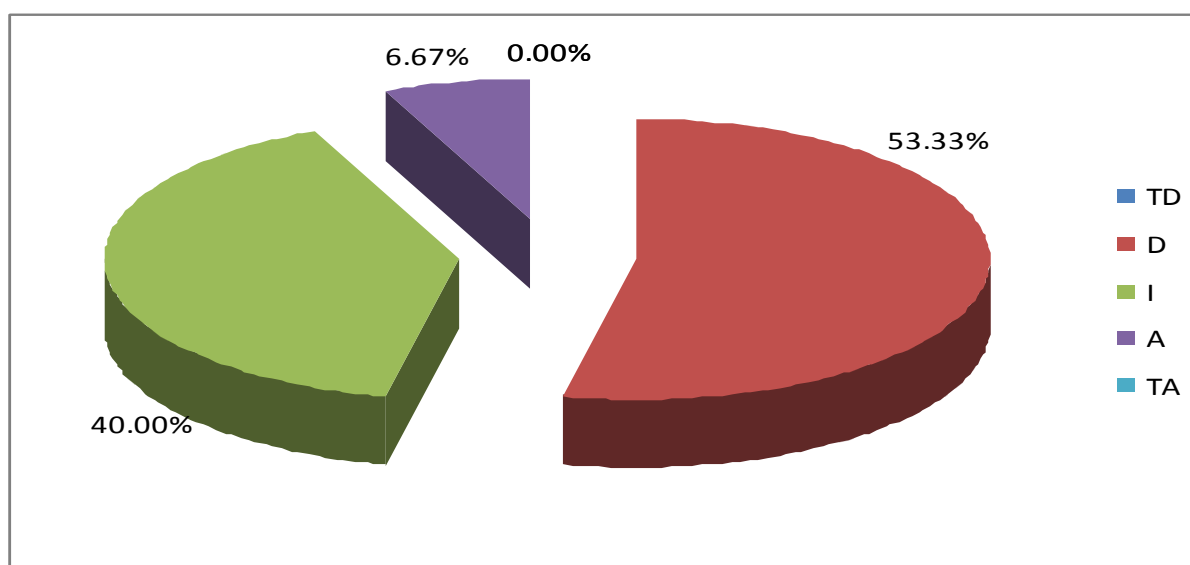


Figura 16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas

Fuente: Elaboración Propia

La Figura 16, el 6.67% de los trabajadores de la empresa perciben que su trabajo les permite cubrir sus expectativas económicas, para un 40% les es indiferente y el 53.33% de los empleados está en desacuerdo con la afirmación presentada, es decir que este grupo de empleados consideran que su trabajo no les permite cubrir sus expectativas económicas.

Esto corrobora lo visto en las gráficas anteriores, donde se muestra que los trabajadores que laboran en la empresa satisfacen simplemente sus necesidades básicas y tal vez algunas otras más, pero no llegan a satisfacer sus expectativas económicas, según lo conversado con los trabajadores mediante entrevistas exploratorias al momento de levantar información primaria a través de encuestas, lo cual se explica por la insatisfacción que les genera el sistema actual de pago por comisiones, el que; según los trabajadores de la empresa, principalmente del área de ventas; necesita ser reestructurada.

Tabla 19

El horario de trabajo me resulta incómodo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
El horario de trabajo me resulta incómodo	0%	20%	26.67%	53.33%	0%	100%

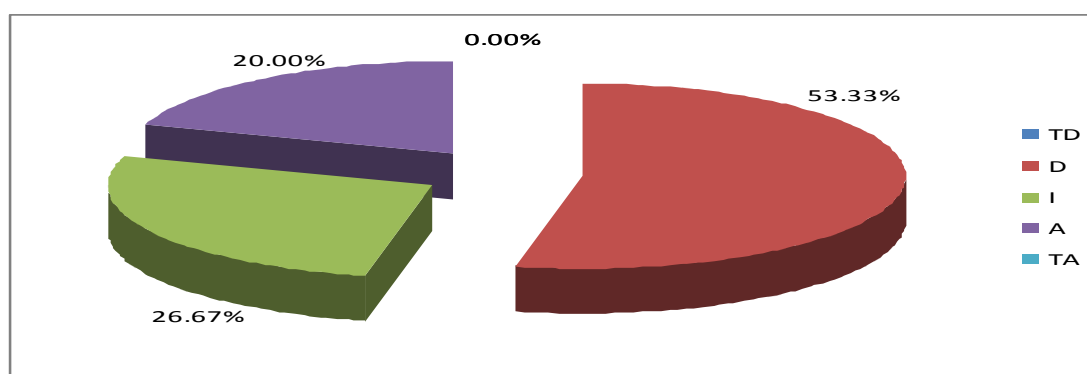


Figura 17. El horario de trabajo me resulta incómodo

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 17, el 20% de los empleados de la empresa consideran que el horario de trabajo les resulta incómodo, para el 26.67% les es indiferente y el 53.33% de los trabajadores consideran que el horario de trabajo no les resulta incómodo.

Estos resultados siguen siendo coherentes con los mostrados a lo largo de las gráficas anteriormente presentadas, en el que el horario de trabajo o les es indiferente o les resulta cómodo para el desarrollo de sus labores, principalmente por el hecho que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de ventas y casi no están en la oficina, sólo cuando tienen las reuniones de planificación e informes de ventas realizadas a lo largo del día.

Tabla 20

Me complacen los resultados de mi trabajo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Me complacen los resultados de mi trabajo	0%	53.33%	26.67%	13.33%	0%	100%

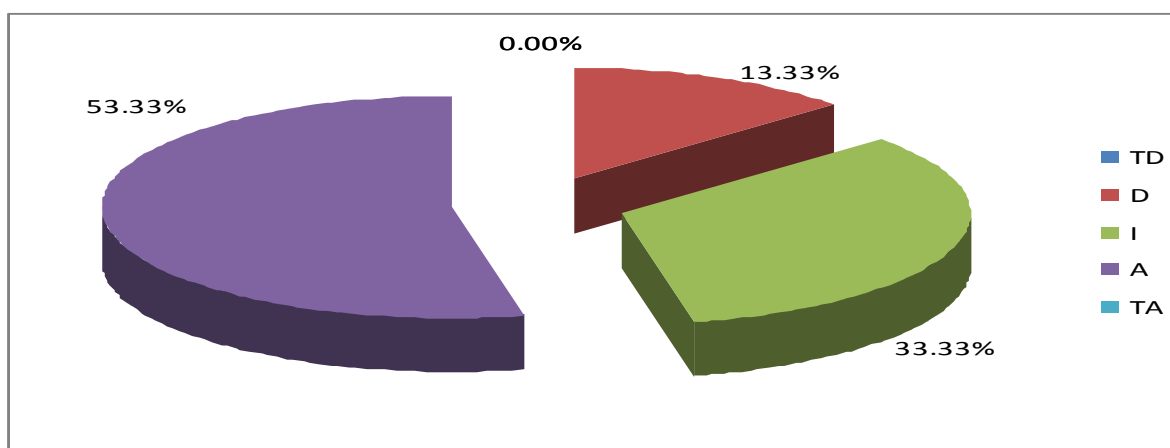


Figura 18. Me complacen los resultados de mi trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 18, se observa que el 53.33% de los trabajadores de la empresa están complacidos con los resultados de su trabajo, para el 33.33% les es indiferente y el 13.33% de los empleados me comunicaron que no están complacidos con los resultados de su labor en la empresa.

Los trabajadores de la empresa, a través de entrevistas exploratorias al momento de realizar las encuestas, comentaron que se sienten realmente satisfechos con la labor realizada en la empresa y que las metas alcanzadas son fruto de su esfuerzo y sacrificio, luego de años de duro trabajo, así como apoyo de la empresa, especialmente de los dueños, pero además consideran que pueden ser mejor remunerados mediante nuevas políticas y una gestión actualizada de comisiones para las ventas.

Tabla 21

Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	0%	0%	6.67%	93.33%	0%	100%

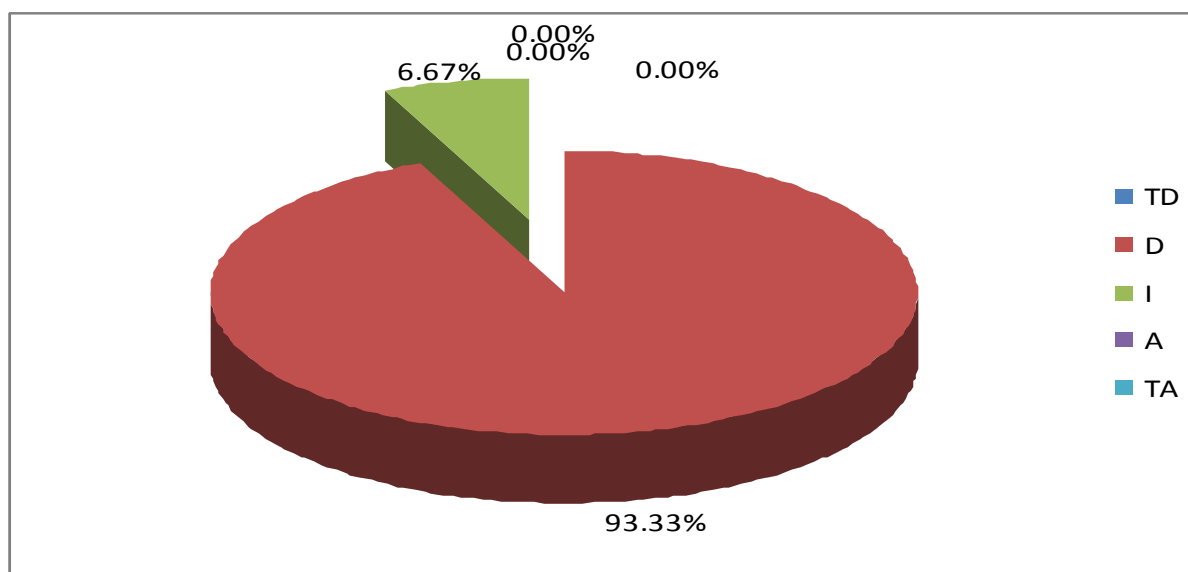


Figura 19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido

Fuente: Elaboración Propia

En Figura 19, se observa que el 93.33% de los trabajadores de la empresa, considera que compartir el trabajo con otros compañeros no les resulta aburrido y para el 6.67% de los empleados les resulta indiferente la expresión formulada, a partir de la cual se formuló el presente gráfico.

En visita realizada a las instalaciones de la empresa, se pudo observar que existe un ambiente de compañerismo entre todos los trabajadores de la empresa, tanto de la parte administrativa como del área de ventas. Varios trabajadores de la empresa comentaron, al momento de levantar información primaria mediante encuestas, que los dueños promueven reuniones frecuentes entre los trabajadores, en las que ellos tienen la oportunidad de

interactuar con sus compañeros y comentar los problemas que ellos consideran que afectan negativamente a la calidad de sus respectivos trabajos.

Tabla 22

En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo	0%	46.67%	53.33%	0%	0%	26
						100%

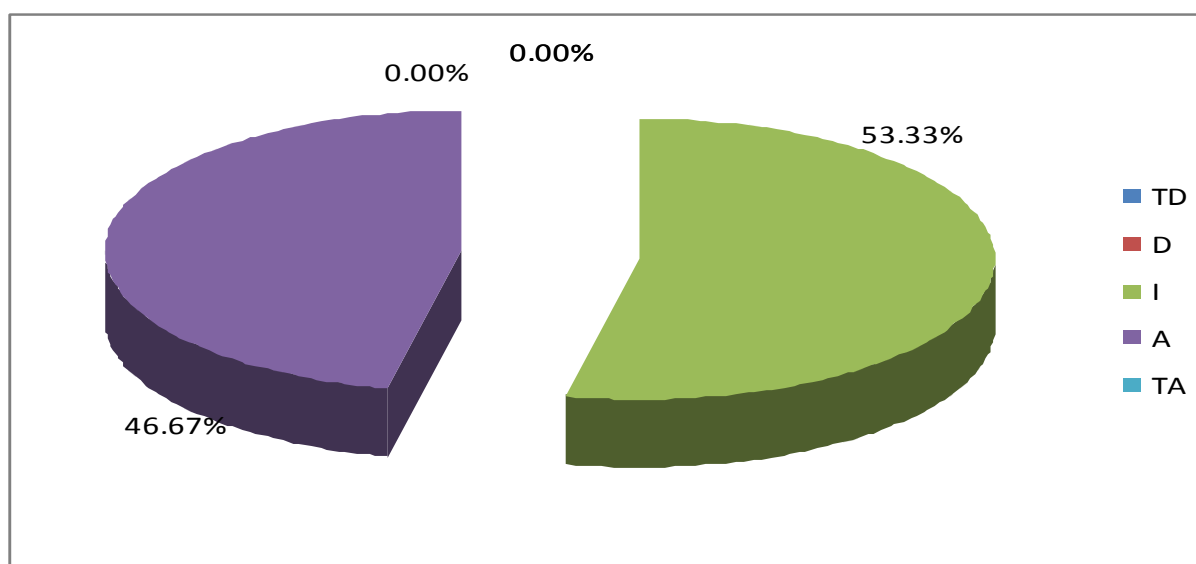


Figura 20. En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 20, el 46% de los trabajadores están totalmente de acuerdo, con el hecho de percibir que el ambiente en el que laboran los hace sentir cómodos. De otro lado un 53.33% de los trabajadores se muestran indiferentes a la afirmación presentada para este gráfico.

Los resultados obtenidos en la presente figura se explican, mediante el hecho real de que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de ventas y casi no se encuentran en las instalaciones de la empresa, no es que no quieran, sino que no tienen la necesidad de estar todo el día, por la naturaleza de la labor que realizan. Es por eso que existe un porcentaje tan elevado de indiferencia, en referencia al sentimiento de comodidad con respecto al ambiente físico en el cual laboran.

Tabla 23.

Mi trabajo me hace sentir realizado como persona

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Mi trabajo me hace sentir realizado como persona	0%	40%	40%	20%	0%	100%

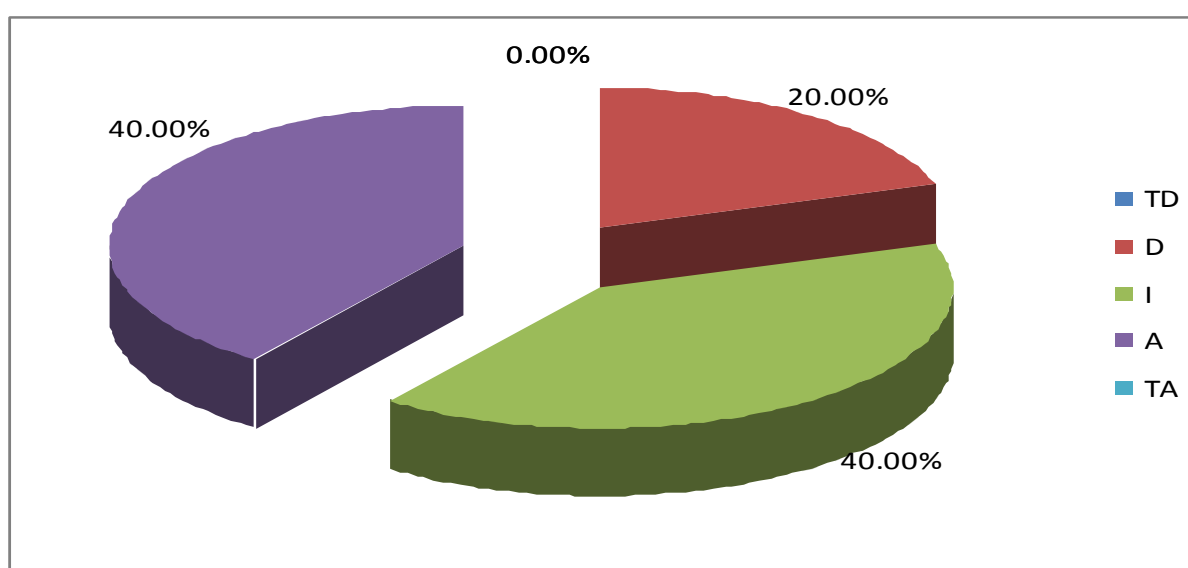


Figura 21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia que en la Figura 21, el 40% del personal de la empresa percibe que su trabajo le hace sentir realizado como persona. De otro lado, también el 40% de los trabajadores siente indiferencia con respecto a la presente afirmación y un 20% de los empleados percibe que su trabajo no le hace sentir realizado como persona.

En la presente figura, se nota con preocupación que el 60% de los trabajadores de la empresa no sienten que su trabajo los realiza como personas, ya sea porque se sienten indiferentes o porque está en desacuerdo con la afirmación presentada. La empresa necesita generar en sus trabajadores ese sentimiento de realización personal, de tal manera que

desarrollen altos niveles de compromiso con su trabajo y a su vez con la organización, según lo dicho por Amorós (2007).

Tabla 24

Me gusta el trabajo que realizo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Me gusta el trabajo que realizo	0%	93.33%	6.67%	0%	0%	100%

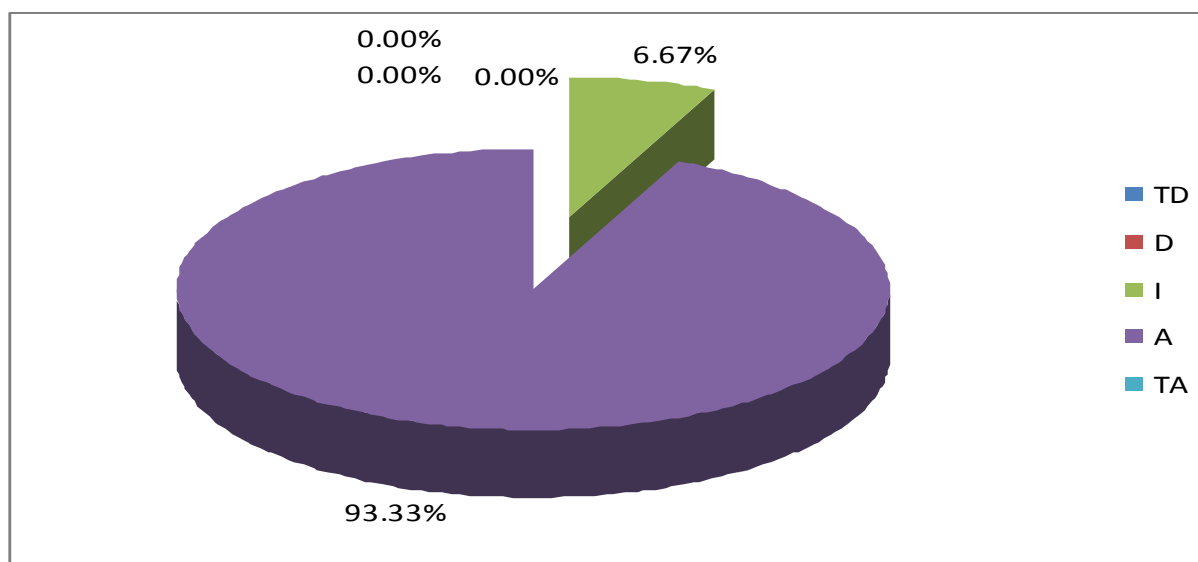


Figura 22. Me gusta el trabajo que realizo

Fuente: Elaboración Propia

Así también, en la Figura 22, que al 93.33% de los trabajadores de la empresa le gusta el trabajo que realiza y sólo el 6.67% del personal de la misma se sienten indiferentes con la afirmación presentada.

Este es un punto interesante, pues si a la mayoría del personal de la empresa les gusta el trabajo que realizan, es más fácil implementar las estrategias y el plan operativo adecuado para lograr que todo el personal se sienta realizado con su trabajo. Este es una información de mucha relevancia a la hora de generar una propuesta adecuada para colocar en posición

óptima los niveles de satisfacción laboral, basado en la mejora de la dimensión referida a la significación de las tareas.

Tabla 25

Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	0%	20%	60%	20%	0%	26
						100%

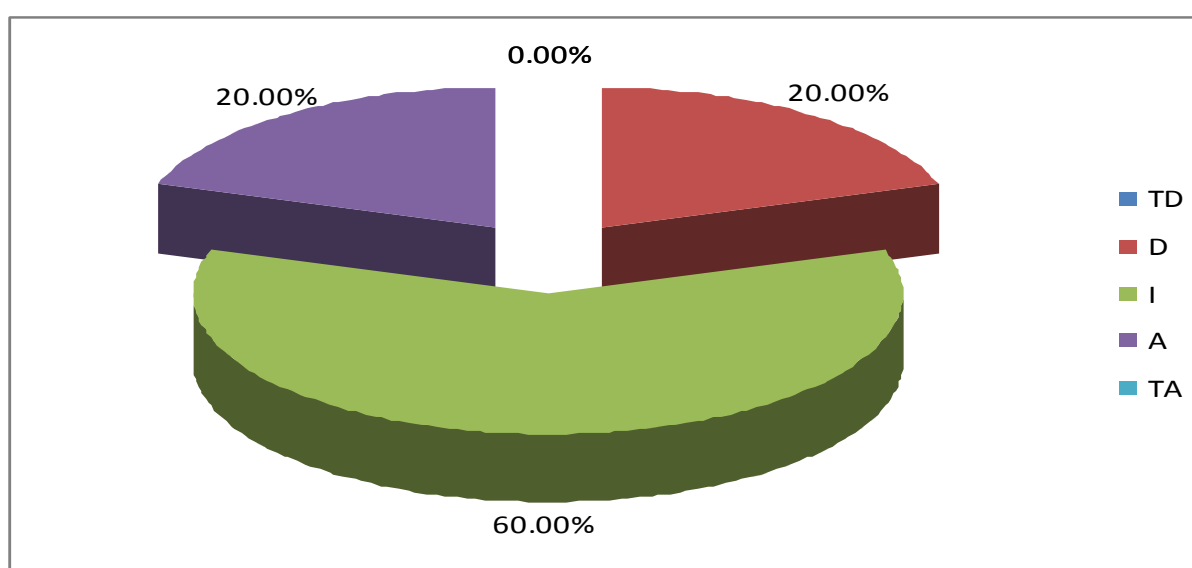


Figura 23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 23, como información relevante, el 60% del personal de la empresa se siente indiferente en referencia a la existencia de las comodidades para un buen desempeño de sus labores diarias. De otro lado se tiene que un 20% de ellos está de acuerdo con la afirmación presentada y también un 20% se encuentra en desacuerdo con la misma.

En referencia a los resultados presentados en el presente gráfico, se puede deducir que el 80% de los trabajadores no sienten la existencia de las comodidades para un buen desempeño de sus labores diarias, ya sea porque se sienten indiferentes o porque está en desacuerdo con la afirmación presentada.

Este es un punto de preocupación para la organización, pues no sólo se refiere al aspecto físico sino también a las comodidades psicológicas, que, según comentaron los trabajadores en entrevistas exploratorias al momento de levantar información primaria mediante encuestas, si bien es cierto la empresa promueve el compañerismo, le falta un poco trabajar en reforzar temas como la fluidez de la comunicación ascendente y descendente. En referencia a la comunicación lateral, si es promovida por parte de la empresa de manera adecuada, lo que explica un poco el hecho que observemos que un 20% del personal, sienta la existencia de las comodidades para un buen desempeño de sus labores diarias

Tabla 26

Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras						26
	0%	60%	20%	20%	0%	100%

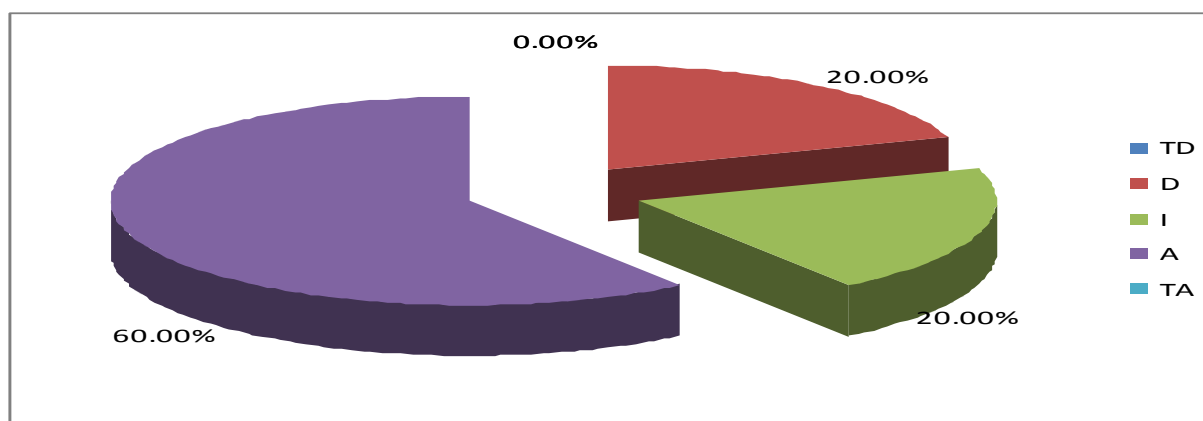


Figura 24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 24, observamos que el 60% de los trabajadores de la empresa le desagrada que limiten su trabajo para no reconocerles sus horas extras, a un 20% les es indiferente y el 20% del personal está en desacuerdo con la presente afirmación.

De la información presentada en el presente gráfico, existe un 40% de los trabajadores de la empresa que no les desagrada que limiten su trabajo para no reconocerles sus horas

extras, ya sea porque se sienten indiferentes o porque está en desacuerdo con la afirmación presentada. Esto se explica por el hecho que un buen porcentaje del personal de la organización pertenecen al área comercial, y esto quiere decir que reciben una paga variable, o sea comisiones por sus ventas.

Tabla 27

Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	0%	86.67%	13.33%	0%	0%	100%

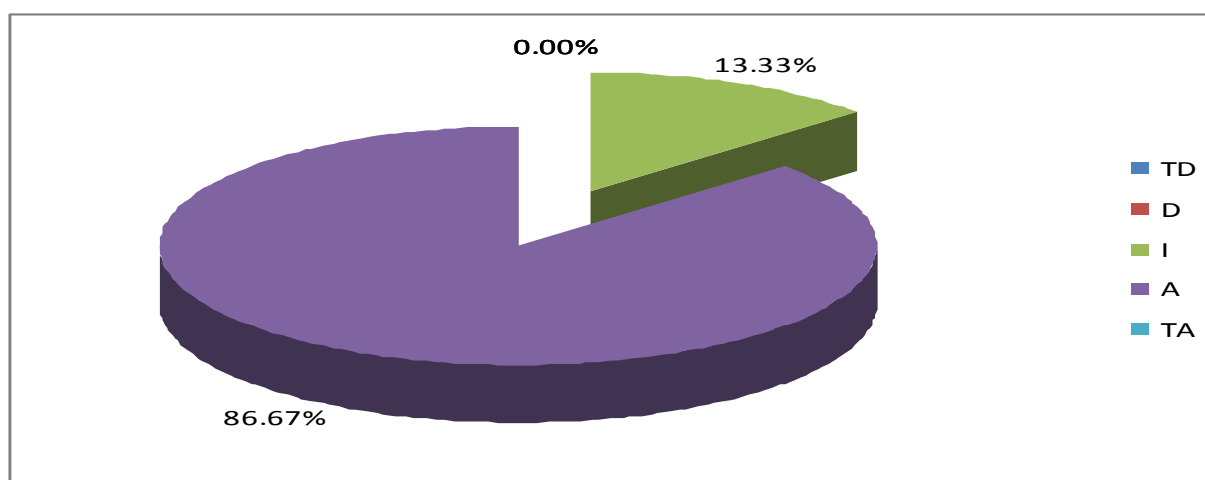


Figura 25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo

Fuente: Información Propia

También en la Figura 25 se aprecia que el 86.67% de los trabajadores de la empresa perciben que haciendo su trabajo se sienten bien con ellos mismos, y el 13.33% del personal de la organización se sienten indiferentes con la presente afirmación.

Este es un punto también es muy interesante, pues si a la mayoría del personal de la empresa perciben que haciendo su trabajo se sienten bien con ellos mismos, es más fácil implementar las estrategias y el plan operativo adecuado para lograr que todo el personal se sienta realizado con su trabajo. Este es una información también de mucha relevancia a la hora de generar una propuesta adecuada para mejorar los niveles de satisfacción laboral, basado en la mejora de la dimensión referida a la significación de las tareas.

Tabla 28

Me gusta la actividad que realizo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Me gusta la actividad que realizo	0%	86.67%	13.33%	0%	0%	100%

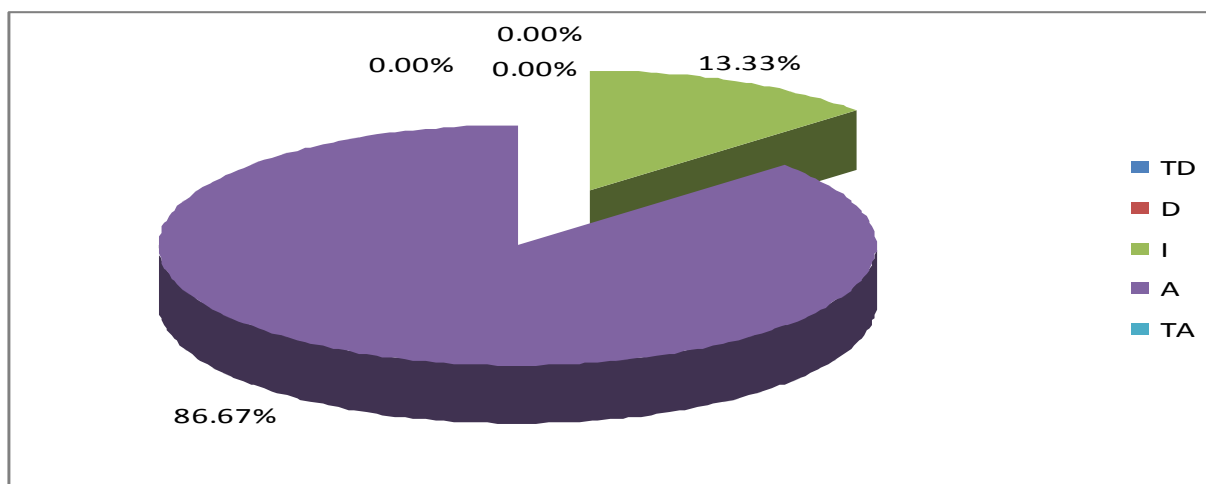


Figura 26. Me gusta la actividad que realizo

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 26, el 86.67% de los trabajadores les gusta la actividad que realizan y al 13.33% de los mismos están indiferentes con la afirmación presentada.

Del mismo modo, este es un punto también es muy interesante, pues si a la mayoría del personal de la empresa perciben que les gusta la actividad que realizan, es más fácil implementar las estrategias y el plan operativo adecuado para lograr que la mayor parte del personal se sienta realizado con su trabajo. Asimismo, este es una información también de mucha relevancia a la hora de generar una propuesta adecuada para mejorar los niveles de

satisfacción laboral, basado en la mejora de la dimensión referida a la significación de las tareas.

Tabla 29

Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
						26
Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo	0%	20%	73.33%	6.67%	0%	100%

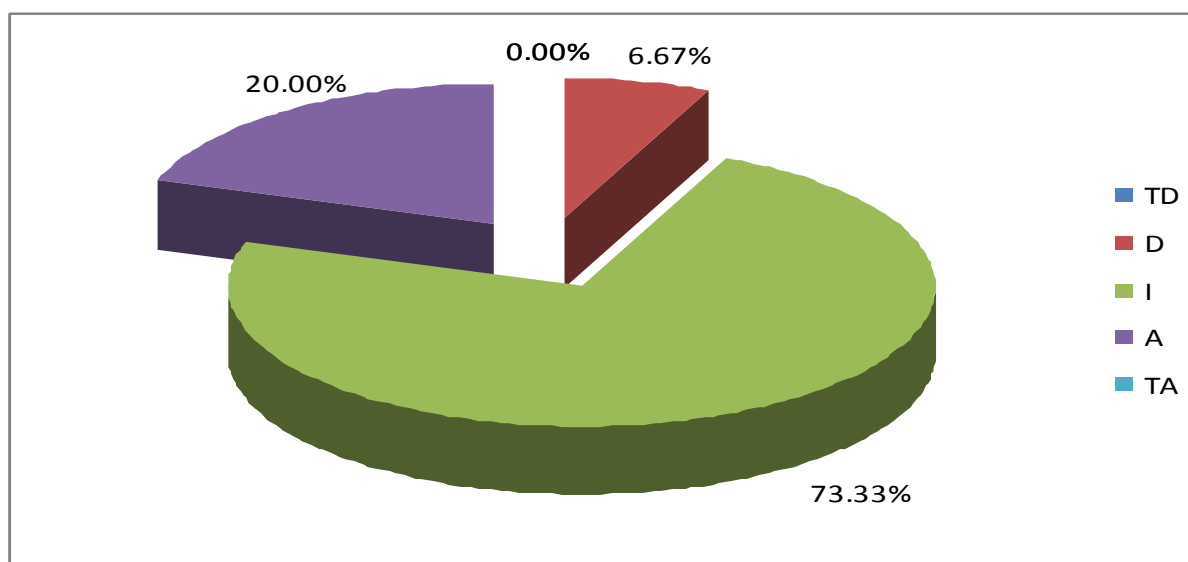


Figura 27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo

Fuente: Información Propia

En la figura 27 se observa que el 20% del personal de la empresa perciben que su jefe valora el esfuerzo que ponen en su trabajo, el 73.33% de los trabajadores de la empresa se consideran indiferentes con la presente afirmación y 6.67% de los trabajadores perciben que su jefe no valora el esfuerzo que ponen en su trabajo.

4.1 Resultados totales por dimensión

Tabla 30

Significación de las tareas

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Significación de las tareas	0.83%	68.3%	19.17%	11.67%	0%	100%

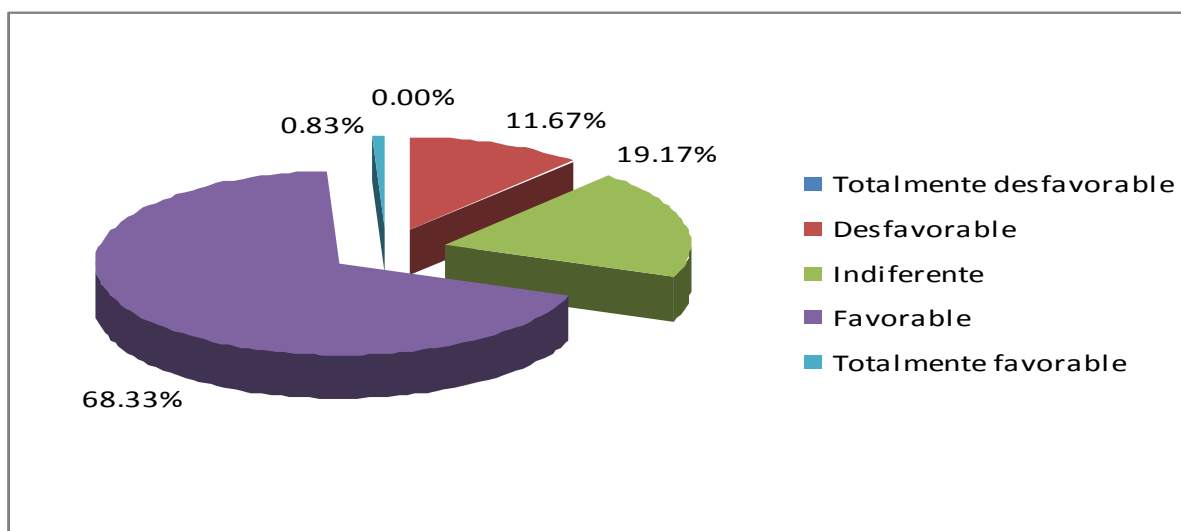


Figura 28. Significación de las tareas

Fuente: Información Propia

En la Figura 28, el 69.16% del personal tiene una opinión entre totalmente favorable y favorable respecto a la dimensión “Significación de las tareas” en referencia a la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la Empresa Comercializadora de Abarrotes D’Éxito ubicada en la ciudad de Chiclayo. Un 19.17% se siente indiferente con respecto a la mencionada dimensión y un 11.67% del personal de la empresa la perciben como desfavorable.

Son interesantes los resultados encontrados, pues es importante que la mayor parte de los trabajadores perciban que existe un significado en las tareas que realizan, es decir que tienen una buena disposición al trabajo, pues perciben que existen elementos o disposiciones normativas que regulan su actividad laboral. Asimismo, resulta preocupante que exista un 30.84% de los trabajadores que no tengan una posición favorable a esta dimensión, por lo que para ese grupo de personas es necesario generar una propuesta de mejora, de tal manera que su percepción hacia la significancia de las tareas mejore.

Tabla 31

Condiciones laborales

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Condiciones laborales	2.50%	48.33%	35%	12.50%	1.67%	100%

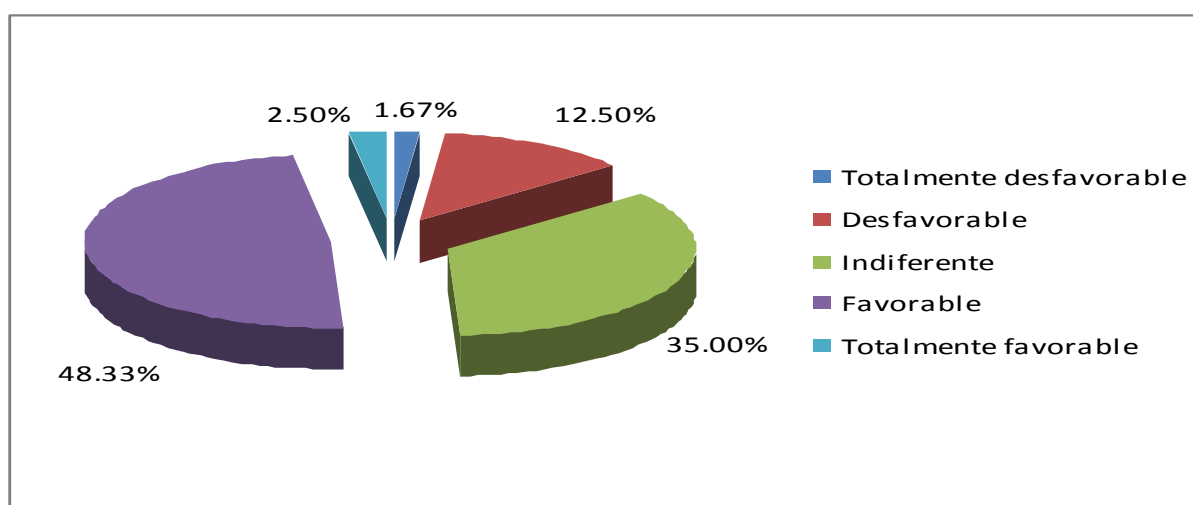


Figura 29. Condiciones laborales

Fuente: Información Propia

En la Figura 29, el 50.83% de los trabajadores de la empresa tiene una opinión entre totalmente favorable y favorable respecto a la dimensión “Condiciones Laborales” en referencia a la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la Empresa Comercializadora de Abarrotes D’Éxito ubicada en la ciudad de Chiclayo. Un 35% se siente indiferente con respecto a la mencionada dimensión y un 14.17% del personal de la empresa la perciben como desfavorable y totalmente desfavorable.

En este caso también son interesantes los resultados encontrados, pues si bien es importante que la mayor parte de los trabajadores perciban que existen buenas condiciones laborales en la empresa (50.83%), pero esta diferencia es casi mínima con respecto a los trabajadores que perciben que no tienen buenas condiciones laborales, es decir, para este caso, es mayor la cantidad de trabajadores que perciben la existencia de una buena evaluación del trabajo, pues se han dado cuenta que existen elementos o disposiciones normativas adecuadas que regulan su actividad laboral. Del mismo modo resulta igual de preocupante esta situación, por lo que para el grupo de trabajadores que perciben malas condiciones laborales, es necesario generar una propuesta de mejora de las mismas, de tal manera que su percepción hacia estas mejore.

Tabla 32

Reconocimiento personal y/o social

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Reconocimiento personal y/o social	0.95%	46.67%	31.43%	20.95%	0%	26
						100%

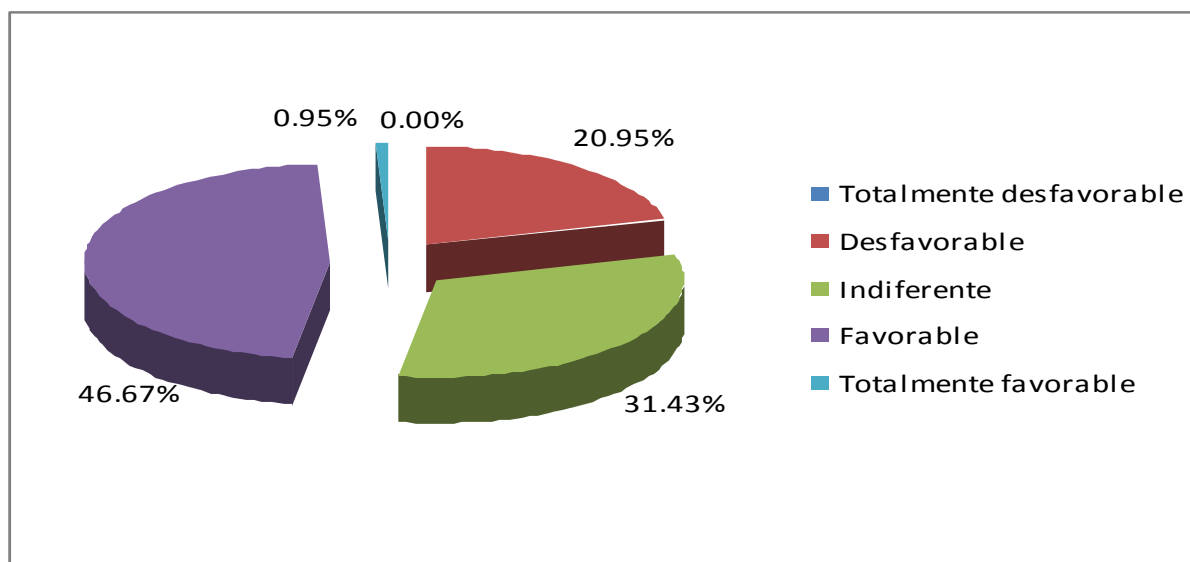


Figura 30. Reconocimiento personal y/o social

Fuente: Información Propia

En la Figura 30, hay un 47.62% de los trabajadores de la empresa que tiene una opinión entre totalmente favorable y favorable respecto a la dimensión “Reconocimiento Personal y/o Social” en referencia a la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la Empresa Comercializadora de Abarrotes D'Éxito ubicada en la ciudad de Chiclayo. Un 31.43% se siente indiferente con respecto a la mencionada dimensión y un 20.95% del personal de la empresa la perciben como desfavorable.

Del mismo modo para este caso también son interesantes los resultados encontrados, pues ahora la mayor parte de los trabajadores perciben que no existe reconocimiento personal y/o social en la empresa (52.38%), aunque esta diferencia es casi mínima con respecto a los trabajadores que perciben reconocimiento personal y/o social por parte de la misma, es decir, para este caso, es menor la cantidad de trabajadores cuya percepción está relacionada con la existencia de una tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos. Es por esto que es importantísimo para esta dimensión, generar una propuesta de mejora adecuada de la misma, que revierta esta situación.

Tabla 33

Beneficios económicos

ITEMS	TA	A	I	D	TD	TOTAL
Reconocimiento personal y/o social	0%	23.33%	46.67%	26.67%	3.33%	100%

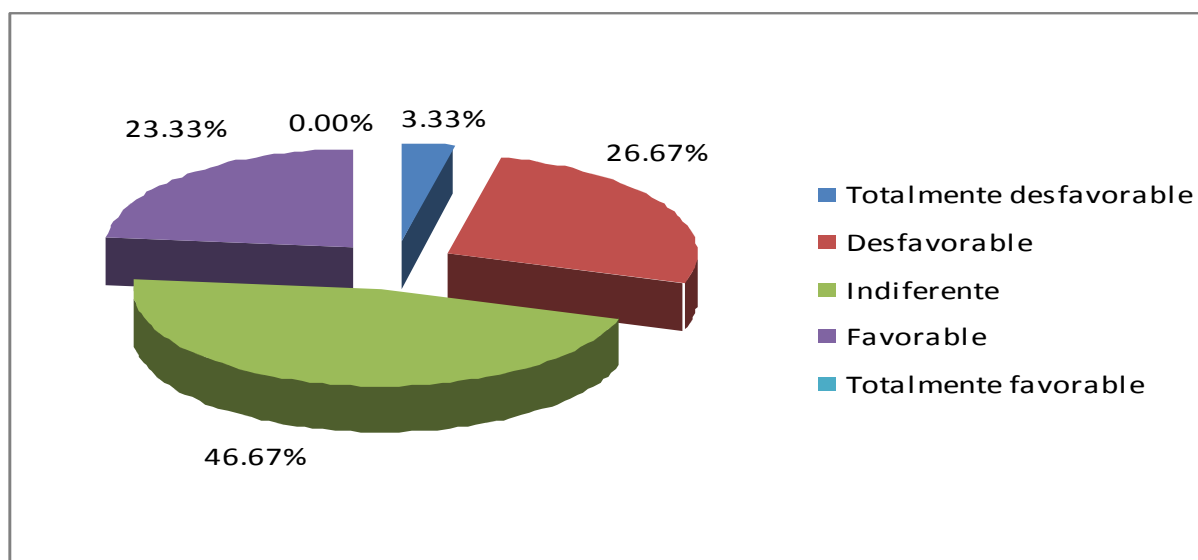


Figura 31. Beneficios económicos

Fuente: Información Propia

En la Figura.31, el 23.33% de los trabajadores de la empresa tiene una opinión entre favorable respecto a la dimensión “Beneficios Económicos” en referencia a la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la Empresa Comercializadora de Abarrotes D’Éxito ubicada en la ciudad de Chiclayo. Un 46.67% se siente indiferente con respecto a la mencionada dimensión y un 30% del personal de la empresa la perciben como desfavorable y totalmente desfavorable.

Del mismo modo para este caso también son interesantes los resultados encontrados, pues ahora la mayor parte de los trabajadores perciben que no existen buenos beneficios económicos en la empresa (76.67%), es más esta diferencia es abrumadora con respecto a los trabajadores que perciben buenos beneficios económicos por parte de la misma, es decir, para este caso, es mucho menor la cantidad de trabajadores cuya disposición al trabajo sea buena, en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. Es por esto que es de suma importancia para esta dimensión, generar una propuesta de mejora adecuada de la misma, que revierta esta situación.

V Discusión

- Con respecto al primer objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Significación de Tareas” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito - Chiclayo).

En la figura 3, el 46.67% del personal de la empresa sienten que el trabajo que hacen es muy justo y justo para su manera de ser, el 20% de los trabajadores tienen una posición de indiferencia y el 33.33% de los empleados de la empresa sienten que el trabajo que realizan no se ajusta a su manera de ser, lo cual es una cifra preocupante pues indica altos niveles de insatisfacción en la tercera parte de los trabajadores de la empresa.

Con respecto a este indicador y a lo conversado con algunos trabajadores de manera exploratoria, para ellos es irrelevante si se ajusta o no a su manera de ser, pues varios de ellos consideran que la labor que realizan, simplemente es un medio para alcanzar niveles remunerativos que satisfagan las necesidades de sus familias y de ellos, por el resto no les interesa si su labor guarda o no relación con su forma de ser. Esta posición resulta coherente con lo expresado en la Teoría de Herzberg (Amorós, 2007), de tal manera que los trabajadores de la empresa simplemente han suprimido sus niveles de insatisfacción, pero no han alcanzado altos niveles de satisfacción laboral, como ocurre cuando están presentes los factores higiénicos en lugar de los motivacionales, que para este caso, ellos perciben que la empresa no se preocupa por generar en sus trabajadores las estrategias necesarias para que alcancen sus objetivos individuales; basados en el crecimiento y el desarrollo personal, ya que no son suficientes los factores extrínsecos (Remuneraciones), y por supuesto orientarlos a los objetivos de la organización, que le den a su vez la sostenibilidad en el tiempo que la misma necesita.

Se aprecia un punto bastante interesante y se muestra en la figura 4, en el que el 66.67% de los trabajadores de la empresa perciben que la tarea que realizan es tan valiosa como

cualquier otra. Esto quiere decir que los trabajadores de la organización sienten que su trabajo le entrega valor a la empresa y también a los clientes por el servicio que les brindan, específicamente en cuanto a la toma de pedidos, rapidez en la entrega de la mercadería solicitada, puntualidad, entre otros; como comentaron trabajadores de la empresa a nivel exploratorio. Según Byars (1997), es importante que los trabajadores de una organización sientan que le entregan valor a la empresa mediante su trabajo, esto produce altos niveles de involucramiento y compromiso con la organización y a su vez, hace que los niveles de satisfacción en el trabajo sean mayores y sostenibles en el tiempo.

En la figura 7 el 80% de los trabajadores de la empresa se sienten útil con la labor que realizan, un 6.67% se siente ni útil ni inútil con el trabajo que desarrolla en la organización y un 13.33% de los empleados se sienten inútiles con la labor que realizan. Como se comentó en párrafos anteriores, en base a lo conversado con los trabajadores de la empresa a nivel exploratorio, estos expresaron que sí sienten útiles con la labor que realizan y esto ocurre en particular, pues los que dirigen la empresa; en este caso los dueños y la familia, ya que es una empresa familiar; dialogan mucho con ellos y muestran todos su esfuerzos por intentar explicarles la importancia de su labor para el crecimiento de la organización, lo cual según nos comentan, ya está calando en ellos. Además les narran los esfuerzos que hicieron su familia al inicio y todos los inconvenientes que tuvieron, cómo los resolvieron y que ellos, los trabajadores, son partícipes de ese crecimiento. Es importante para ellos, los trabajadores, sentirse involucrados con el crecimiento de la empresa, es más, se debe buscar que se refleje inclusive en la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa, lo cual, toda organización debe promover en todos los niveles jerárquicos de la empresa. (Amorós, 2007)

En la figura 18 se observa que el 53.33% de los trabajadores de la empresa están complacidos con los resultados de su trabajo, para el 33.33% les es indiferente y el 13.33% de los empleados me comunicaron que no están complacidos con los resultados de su labor en la empresa. Los empleados de la empresa, a través de entrevistas exploratorias, comentaron que se sienten realmente satisfechos con la labor realizada en la empresa y que las metas alcanzadas son fruto de su esfuerzo y sacrificio, luego de años de duro trabajo, y además reconocer el apoyo de la empresa, especialmente de los dueños, por ser una empresa familiar. Es importante que los trabajadores de la empresa sientan satisfacción por los resultados de su

trabajo. Amorós (2007), dice que el hecho de que los empleados de una organización sientan satisfacción por un trabajo bien realizado, implica que estarán entregando su mejor esfuerzo en las labores encomendadas por la organización, que se encuentran involucrados con la empresa y esto los lleva a querer hacer las cosas lo mejor posible siempre, siendo esto el inicio para el desarrollo de ventajas competitivas, pues siempre buscarán hacer mejor sus labores, a ser creativos, con una orientación constante hacia la mejora de los procesos y a innovar los mismos.

También se observa en la figura.21, que el 40% del personal de la empresa percibe que su trabajo le hace sentir realizado como persona, el 40% de los trabajadores siente indiferencia con respecto a la presente afirmación y un 20% de los empleados percibe que su trabajo no le hace sentir realizado como persona. De los resultados encontrados en la gráfica antes mencionada, se ve con preocupación que el 60% de los trabajadores de la empresa no sienten que su trabajo los realiza como personas, ya sea por que se sienten indiferentes o por que está en desacuerdo con la afirmación presentada. La empresa necesita generar en sus trabajadores ese sentimiento de realización personal, de tal manera que desarrollen altos niveles de compromiso con su trabajo y a su vez con la organización, y por consiguiente alcancen altos niveles de involucramiento con los objetivos de la empresa, por supuesto siempre con la consecución de sus objetivos individuales y con una clara relación de causa - efecto entre ambos, según lo dicho por Amorós (2007).

En la figura 22, se puede observar que al 93.33% de los trabajadores de la empresa le gusta el trabajo que realiza y sólo el 6.67% del personal de la misma se sienten indiferentes con la afirmación presentada. Los resultados que se muestran en la gráfica antes mencionada, nos presentan un punto interesante, pues si a la mayoría del personal de la empresa les gusta el trabajo que realizan, es más fácil implementar las estrategias y el plan operativo adecuado para lograr que todo el personal se sienta realizado con su trabajo. Si bien es cierto suena ambicioso trabajar para que todo el personal de la empresa le guste el trabajo que realiza, pero considero importante desarrollar este aspecto, pues a mi entender es la base para que esta dimensión, significación de las tareas, llegue también a su nivel óptimo. Es más esta dimensión la considero como el eje principal en la que se sostienen las otras dimensiones de la satisfacción laboral.

Así mismo se observa en la figura 25, que el 86.67% de los trabajadores de la empresa perciben que haciendo su trabajo se sienten bien con ellos mismos, y el 13.33% del personal de la organización se sienten indiferentes con la presente afirmación. Del mismo modo, este es un punto también es muy interesante, pues si a la mayoría del personal de la empresa perciben que haciendo su trabajo se sienten bien con ellos mismos, es más fácil implementar las estrategias y el plan operativo adecuado para lograr que todo el personal se sienta realizado con su trabajo. Este indicador guarda una relación muy estrecha con el gusto por el trabajo que realiza, pues el hecho que disfrutes la labor que desarrollas en la empresa, hace que te sientas bien contigo mismo y más que los aspectos extrínsecos, es mejor inicialmente trabajar es lo intrínsecos, pues el desarrollo y crecimiento personal genera niveles más altos de motivación total en el trabajador y por consiguiente la probabilidad que la satisfacción en el trabajo mejore es altísima. (Amorós, 2007).

Basado en la información presentada y discutida se puede concluir que el factor “Significación de Tareas” se encuentra en un nivel alto con una leve tendencia a un nivel medio.

- Con respecto al segundo objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Condiciones de Trabajo” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito - Chiclayo)

En la figura 1. se muestra que el 80% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, con el hecho que la distribución física del ambiente de trabajo en el que laboran, facilita la realización de sus actividades. De otro lado el 13.33% lo consideran irrelevante y sólo un 6.67% de los encuestados están en desacuerdo. Como se comentó anteriormente, en visita realizada a las instalaciones de la empresa, se pudo ver que la distribución física del ambiente en el que laboran los trabajadores de la empresa, no es demasiado cómodo, pero si se percibe que existen los espacios suficientes para circular; los almacenes no son amplios, pero si se puede decir que tienen los espacio suficientes para satisfacer sus necesidades logísticas. Además, se observa que es necesario dar mantenimiento a las instalaciones, especialmente para alcanzar la satisfacción del personal administrativo, que es el que permanece siempre en las instalaciones. Según Robbins (2004), es necesario que los trabajadores de una organización; para lograr niveles altos de satisfacción laboral, aparte de

necesitar un ambiente psicológico adecuado; también cuenten con el ambiente y los recursos físicos necesarios que faciliten su labor dentro de la organización.

Se observa en la figura.8 que el 33.33% de los trabajadores considera que el ambiente de trabajo es confortable, para el 40% de los empleados le es indiferente si es confortable o no el ambiente donde realiza sus labores, y el 26.67% de los trabajadores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación antes mencionada. Como se comentó líneas arriba, en el momento del levantamiento de información mediante las encuestas, el asfalto de casi toda la cuadra había sido levantado con motivo del cambio de tuberías de agua y desagüe, lo que producía una fuerte emanación de olores fétidos. Otra es la historia al interior de la empresa, se puede decir que los ambientes tal vez son funcionales, pero no considero que sean todo lo confortable que podría ser. Para el 40% les es indiferente, lo que se explica pues gran parte del personal son vendedores y están poco tiempo en la empresa, pues su trabajo no es estar detrás de un mostrador. Los resultados mostrados son totalmente coherentes y, es más, complementan la idea en relación a los presentados en el indicador anteriormente expuesto, en el que la mayoría de los trabajadores considera que la distribución física del ambiente de trabajo en el que laboran, facilita la realización de sus actividades, mas no son percibidos como confortables.

Del mismo modo en la figura 11 se puede indicar que el 93.33% de los trabajadores de la empresa están en desacuerdo y el 6.67% están en total desacuerdo, con el hecho de preferir tomar distancia con las personas con quienes trabaja. Con respecto a este resultado se afirma que es bastante positivo, pues en entrevistas exploratorias, los trabajadores comentaron que tienen clarísimo que la interacción con otros trabajadores de la empresa les favorece, pues van a saber sus necesidades en el trabajo, lo que les dará información importantísima para que el producto final de su labor, sea el insumo necesario e ideal para el trabajo de otra persona en la empresa. Además de generar un buen clima laboral para la misma, también es positivo para lograr formar equipos eficientes de trabajo, especialmente para el área de ventas. Según Chiavenato (2002), para que los equipos de trabajo sean eficientes, es necesario tener un clima laboral positivo basado en la generación de compromiso entre todos los trabajadores, sus directivos y los propietarios de la empresa, con una clara orientación a la búsqueda de un acercamiento entre las personas que trabajan en la organización.

En referencia a la figura 14 se observa que el 33.33% de los trabajadores de la empresa, considera que llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad de su trabajo; para el 46.67% le es indiferente y para el 20% de los empleados, no beneficia a la calidad de su trabajo casi nunca y nunca, el hecho de llevarse bien con su jefe. Según lo comentado por los trabajadores a nivel exploratorio, ellos perciben que sus jefes, o sea los dueños, no tienen la formación empresarial y académica necesaria para dirigir la empresa y que sólo tienen buenas intenciones y suerte, por lo que consideran que no van a aprender mucho de ellos. Es por esta razón que llegan a la conclusión, que llevarse bien con sus jefes no les beneficia en nada a la calidad de su trabajo. Que importante es para los que dirigen una empresa, ganarse la autoridad de los trabajadores que están a su cargo; no solamente basados en ser buenas personas, desarrollando virtudes humanas, que esta claro que es importantísimo; sino también buscando la mejora personal a nivel de conocimientos, comprometiéndose a trabajar en un plan de desarrollo académico continuo. Esto no sólo genera respeto por parte del personal de la empresa, sino confianza pues saben que el proceso de retroalimentación no es solamente en base a buenas intenciones, sino descansa en conocimientos técnicos. (Amorós, 2007)

De otro lado en la figura 15 indica que el 60% de los trabajadores de la empresa se siente indiferente con respecto a la afirmación presentada, es decir que está ni de acuerdo ni en desacuerdo en referencia a que la comodidad del ambiente de trabajo es inigualable y el 40% está en desacuerdo. Los resultados presentados en el gráfico mencionado, nos indica que los trabajadores consideran en su mayoría que la comodidad del ambiente de trabajo es irrelevante para ellos, tienen otros puntos de interés que difieren con los de esta dimensión. Se puede explicar este resultado, basándose en que la mayoría de trabajadores que laboran en la organización son personal de ventas y que no tienen necesidad de pasar mucho tiempo en la oficina. De otro lado, el 40% del personal restante, los que indicaron su desacuerdo con la afirmación presentada en el gráfico 4.15, serían en su mayoría el personal administrativo que labora de manera permanente en las instalaciones de la empresa. Este resultado sigue siendo coherente con los presentados en los gráficos anteriores dentro de esta dimensión. Si bien es cierto es importante que el ambiente de trabajo sea cómodo para realizar su trabajo, pero el hecho de tener una buena parte del personal relacionado con el área de ventas, hace que se sientan indiferentes con este aspecto, pero lo preocupante es ese 40% que no sienten que la comodidad este a un nivel óptimo, el que está todos los días, entre 8 a 10 horas diarias, este personal que necesita este aspecto para que su satisfacción mejore y por ende su

productividad aumente, aunque la satisfacción no sea la única ni la principal variable que afecte a la misma, pero podemos decir que es mejor, definitivamente, tener personal satisfecho con su trabajo que no tenerlo. (Amorós, 2007)

Asimismo en la figura 19 se observa que el 93.33% de los trabajadores de la empresa, considera que compartir el trabajo con otros compañeros no les resulta aburrido y para el 6.67% de los empleados les resulta indiferente la expresión formulada, a partir de la cual se formuló el presente gráfico. De acuerdo a visitas realizadas a las instalaciones de la organización, se pudo observar que existe un ambiente de compañerismo entre todo el personal de la empresa, tanto administrativo como de ventas. Muchos trabajadores de la empresa nos comentaron, en entrevistas exploratorias, que los propietarios de la empresa fomentan reuniones entre los trabajadores de manera frecuente, en las que los empleados tienen la oportunidad de interactuar con sus compañeros y comentar los problemas que ellos consideran que afectan negativamente a la calidad de sus respectivos trabajos. Según Herzberg (Citado por Amorós, 2007), la buena relación con los compañeros de trabajo eleva la motivación total del trabajador dentro de la organización, pues este indicador es parte de los factores motivacionales, que conceptualmente sabemos, además de suprimir cualquier insatisfacción, son los que generan satisfacción total en los trabajadores de una empresa.

En la figura 20 se aprecia que el 46% de los trabajadores están totalmente de acuerdo, con el hecho de percibir que el ambiente en el que laboran los hace sentir cómodos. De otro lado un 53.33% de los trabajadores se muestran indiferentes a la afirmación presentada para este gráfico. Se puede entonces afirmar que los resultados obtenidos en el presente gráfico se explican, mediante el hecho real de que la mayoría de los trabajadores pertenecen al área de ventas y casi no se encuentran en las instalaciones de la empresa, no es que no quieran, sino que no tienen la necesidad de estar todo el día, por la naturaleza de la labor que realizan, como se comentó en párrafos anteriores. Es por esta razón que existe un porcentaje tan elevado de percepción de indiferencia, en referencia al sentimiento de comodidad con respecto al ambiente físico en el cual laboran. Pero estos resultados, se espera que no le roben las ganas a la empresa de mejorar los niveles de comodidad y haga atractiva sus instalaciones a los trabajadores; no sólo administrativos, que son los que permanecen todo el día en las instalaciones; sino también para el personal de ventas, que se sientan cómodos el poco tiempo que se encuentran en las instalaciones de la organización, al momento de generar sus informes

de visitas y ventas, sus reportes de pedidos e inclusive sea atractivo para generar capacitaciones al personal del área comercial.

En la figura 23, se obtuvo como información relevante, que el 60% del personal de la empresa se siente indiferente en referencia a la existencia de las comodidades para un buen desempeño de sus labores diarias. De otro lado tenemos un 20% que esta de acuerdo con la afirmación presentada y también un 20% se encuentra en desacuerdo con la misma. Con respecto a los resultados presentados en el presente gráfico, podemos decir que el 80% de los trabajadores no sienten la existencia de las comodidades para un buen desempeño de sus labores diarias, ya sea por que se sienten indiferentes o por que está en desacuerdo con la afirmación presentada. Este es un punto de preocupación para la empresa, pues no sólo se refiere al aspecto físico sino también a las comodidades psicológicas, que, según comentaron los trabajadores en entrevistas exploratorias, si bien es cierto la empresa promueve el compañerismo, le falta un poco trabajar en reforzar temas como la fluidez de la comunicación ascendente y descendente. En referencia a la comunicación lateral, si es promovida por parte de la empresa de manera adecuada, lo que explica un poco el hecho que observemos que un 20% del personal, sienta la existencia de las comodidades para un buen desempeño de sus labores diarias. Según Palma (2004), los alto niveles de comunicación organizacional mejoran el clima laboral en una empresa y a su vez los niveles de satisfacción laboral mejoran en la medida que el clima laboral sea el adecuado para la organización. (Amorós, 2007).

Basado en la información presentada y discutida se concluye que el factor “Condiciones de Trabajo” se encuentra en un nivel alto con una tendencia a un nivel medio.

- Con respecto al tercer objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” del personal de la empresa comercializadora de abarroses D'Éxito - Chiclayo)

Es importante resaltar que en la figura 6, el 26.67% de los trabajadores sienten que reciben maltratos por parte de la empresa. Es realmente preocupante este porcentaje, pues de acuerdo a lo conversado con estos trabajadores de manera exploratoria, la organización se maneja de manera informal. El personal, que considera que los maltratan en la organización, perciben que los propietarios consideran a la empresa como su hacienda y todos los

trabajadores como sus obreros, es más sus peones, especialmente por ser una empresa familiar. Asimismo el 26.67% de los trabajadores sienten que a veces reciben maltratos y un gran 46.67% de los empleados consideran que la empresa no los maltrata. Para este grupo de trabajadores, la empresa es una gran familia, con sus conflictos y por supuesto algunos orientados a resolver los problemas de la organización, para este caso el de la familia como lo consideran ellos, y otros sin rumbo claro, generalmente entre trabajadores y personalizando el conflicto, como una familia comun y corriente, como cuando se pelean los hijos y casi nunca llegan a nada en beneficio de la familia, para este caso de la organización. Esta situación es considerada positiva y estimulante, pues se sienten apreciados por la organización, sienten que tienen la posibilidad de expresar sus ideas, que aunque pueden ser criticadas, pero es como su familia se le va a comprender y recibirán información de rechazo o aceptación, aunque no reciban explicación, pero así son las familias, según lo consideran ellos. Ellos necesitan que se les explique porque no se implementan sus ideas y si se implementan, decírselos y reconocerlo públicamente entre todos los trabajadores de la empresa, de tal manera que se genera un efecto multiplicador y el nivel motivacional de todo los trabajadores se eleve, obteniendo una mejora en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa. (Amorós, 2007).

En la figura 10 observamos que el 66.67% de los trabajadores están en desacuerdo con la percepción de sentirse explotados por la empresa y de otro lado, el 33.33% de los empleados consideran que siempre y casi siempre sienten que en el trabajo los están explotando.

Es un aspecto es positivo, en la medida que la mayor parte del personal perciben que no los explotan en la organización, pero si es preocupante ese 33.33% que lo perciben casi siempre y siempre, eso nos indica que las cosas no están totalmente bien en la organización. Es importante distribuir adecuadamente la carga de trabajo entre todos los empleados de la empresa y por áreas de trabajo. Es importante trabajar en rediseñar frecuentemente los cargos, para comenzar desde el punto de vista de descripción del puesto, es decir de la cantidad de tareas, actividades y nivel de responsabilidad que se le asignan a un determinado cago y que esté por supuesto equilibrado en la organización. Esto hará que también se revisé lo referente al análisis del cargo, es decir los cambios en el perfil del puesto, lo que producirá que se generen nuevos programas de capacitación y entrenamiento de personas, que buscará que los

trabajadores desarrollen nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, de tal manera que satisfagan las necesidades del cargo. (Chiavenato, 2004). Esto hará que los trabajadores perciban que la organización se preocupa por su desarrollo personal en la empresa y que su trabajo realmente le entrega valor agregado a los productos que comercializa.

Así mismo en la figura 12 el 26.67% de los trabajadores le disgusta el horario de trabajo, al 33.33% de los empleados les es indiferente esta afirmación, y para el 40% de los trabajadores de la empresa están de acuerdo y totalmente de acuerdo con su horario de trabajo.

Estos resultados se explican, de acuerdo a entrevistas exploratorias con los trabajadores de la empresa, por el hecho de ser su trabajo orientado al área comercial, específicamente a las ventas; ya que la mayoría de los trabajadores son vendedores, casi no tienen la necesidad de estar en las oficinas de la organización, y es por eso que su horario les agrada o en todo caso les es indiferente, pues sienten que no tienen horario, que son libres, a pesar de tener horas específicas para reuniones de trabajo con sus jefes, que por cierto son bastante flexibles, como me comentaron y se ha dicho en párrafos anteriores. Lo preocupante es ese 26.67% de los trabajadores de la empresa que les disgusta el horario de trabajo. En las empresas actualmente, se preocupan más por el cumplimiento de los objetivos de la organización, que por las horas que pasan los trabajadores en la empresa (Robbins, 2004), es decir, derrepente es conveniente trabajar con horarios flexibles, de tal manera que los trabajadores administrativos se sientan reconocidos más por sus logros, que por el tiempo que están sentados en sus escritorios.

Del mismo modo en la figura 13 se observa que el 86.67% de los trabajadores de la empresa está en desacuerdo, con el hecho que las tareas que realizan las perciben como algo sin importancia, mientras que el 13.33% de los empleados se encuentran indiferentes con la afirmación propuesta.

Esta respuesta es importantísima pues se observa que los trabajadores tienen clarísimo la importancia de las tareas, tanto para la empresa como para el desarrollo personal de ellos mismos. Me comentaron los trabajadores a nivel exploratorio, que ellos tienen totalmente claro, que las tareas que realizan en su trabajo son importantes para la organización, pues genera ingresos para la empresa y eso tiene un impacto positivo en sus remuneraciones,

además de generar nuevas competencias y habilidades en cada uno de ellos, pues entienden que a mayor experiencia van a ser mejores vendedores y por supuesto existirán mejores oportunidades de elevar sus ingresos. El hecho que los trabajadores se den cuenta de lo importante que es su trabajo para ellos y para la organización, y que esto les ayudará a ser mejores personas, esto elevará los niveles de motivación intrínseca, lo que generará altos niveles de satisfacción personal y en el trabajo. Por supuesto esto está conectado con el incremento de motivación extrínseca, pues en la medida que sean mejores personas y trabajadores sus ingresos mejorarán definitivamente. (Amorós, 2007).

Además en la figura 17, el 20% de los empleados de la empresa consideran que el horario de trabajo les resulta incómodo, para el 26.67% les es indiferente y el 53.33% de los trabajadores consideran que el horario de trabajo no les resulta incómodo. Como hemos visto, estos resultados siguen siendo coherentes con los resultados mostrados a lo largo de la presente investigación, en el que el horario de trabajo o les es indiferente o les resulta cómodo para el desarrollo de sus labores, principalmente por el hecho que la mayoría de los empleados pertenecen al área comercial y casi no están en la oficina por estar haciendo gestión de ventas, sólo se encuentran en la empresa cuando tienen las reuniones de planificación e informes de ventas realizadas a lo largo del día. Para el caso del personal administrativo habría que generar una propuesta de mejora de este aspecto, que tenga un impacto fuerte en el nivel de satisfacción de los trabajadores en esta dimensión y por ende en el nivel total. Según Chiavenato (2005), el tener un horario flexible y que su evaluación de desempeño se realice en base a sus logros y al cumplimiento de sus objetivos y los de la organización, genera altos niveles de satisfacción en el trabajo.

Por último para esta dimensión, en la figura 24 el 60% de los trabajadores de la empresa le desagrada que limiten su trabajo para no reconocerles sus horas extras, a un 20% les es indiferente y el 20% del personal está en desacuerdo con la presente afirmación.

Lo preocupante de los resultados encontrados en esta figura, es el hecho que más de la mitad de los trabajadores de la empresa les desagrada que limiten su trabajo para no reconocerles sus horas extras, por lo que la empresa necesita revertir esta percepción y actitud negativa. Los trabajadores, cuando ocurre estos casos, sienten que la empresa no valora su trabajo, que no son importantes para la organización y esto genera niveles de satisfacción

laboral bajos (Dubrin, 2003). Es por esto que es necesario generar una propuesta de mejora de este aspecto, de tal manera que produzca mayores niveles de compromiso e involucramiento laboral, mediante la búsqueda de la satisfacción laboral de los empleados de la empresa. Así mismo, podemos decir que existe un 40% de los trabajadores de la empresa que no les desagrada que limiten su trabajo para no reconocerles sus horas extras, ya sea por que se sienten indiferentes o por que está en desacuerdo con la afirmación presentada. Esto se explica por el hecho que un buen porcentaje del personal de la organización pertenecen al área comercial, y esto quiere decir que reciben una paga variable, o sea comisiones por sus ventas, no reciben horas extras.

Basado en la información presentada y discutida se puede concluir que el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” se encuentra en un nivel medio con una con una tendencia a estar en un nivel alto.

- Con respecto al cuarto objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Beneficios Económicos” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Éxito – Chiclayo)

En la figura 2 el 13.34% de los trabajadores de la empresa percibe que su sueldo es muy bajo en relación a la labor que realiza, un 40% de los trabajadores esta en desacuerdo con la presente afirmación y el 46.67% de los empleados de la organización consideran que su sueldo no es ni bajo ni alto con respecto a la labor que realizan, es decir que ellos no se sienten insatisfechos, pero tampoco han llegado a alcanzar la satisfacción total, simplemente han suprimido su insatisfacción, según la Teoría de Herzberg (Amorós, 2007). En base a esto y a lo comentado por los trabajadores de la empresa a nivel exploratorio, se puede decir que ellos no sienten que existe una equidad entre la remuneración percibida y el esfuerzo que realizan, por lo tanto no perciben que se cumple la teoría de la equidad, que muestra que debe existir una relación entre los ingresos de los trabajadores y la labor asignada, versus los ingresos de los trabajadores de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerarquico en relación a la labor asignada a ellos dentro de la organización. (Chiavenato, 2002).

De otro lado en la figura 5 se observa que el 26.67% de los trabajadores se sienten mal con lo que gana, cifra que considero representativa, y es definitivamente necesario tomar en

cuenta para la realización de una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral para la organización. Asimismo el 46.67% de los trabajadores se sienten indiferentes, y un 26.67% se sienten bien con lo que ganan. De acuerdo a los resultados de la encuesta y a entrevistas exploratorias no estructuradas, que los trabajadores de la empresa perciben que su sueldo les alcanza a satisfacer sus necesidades básicas, es decir las primarias, pero no las de segundo orden, lo que genera un nivel motivacional bajo en los trabajadores de la organización, según Maslow (Citado por Amorós, 2007). Esto es necesario revertirlo, mejorar los niveles remunerativos de los empleados, involucrándolos con los objetivos de la organización, mediante una escala de comisiones individuales y grupales atractivas para el personal del área comercial, así como generando paga variable en los trabajadores administrativos, involucrándolos con la empresa mediante el fomento del ahorro, disminución de merma y otros.

Asimismo en la figura 9 se observa que el 20% de los trabajadores de la empresa están de acuerdo en que su sueldo es bastante aceptable, de otro lado el 53.33% de los empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación y el 26.67% de los trabajadores está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados refuerzan lo discutido en la figura 2, y se concluye en que está claro que los trabajadores consideran que su sueldo está en un “Limbo”, la mayoría no está seguros si es aceptable o no, pero lo que si están seguros es que se sienten mal con lo que ganan, al final podemos decir que independiente con sea la remuneración recibida por los trabajadores, lo importante es como es percibida por ellos mismos. (Amorós, 2007). Como se aprecia, apenas exista una propuesta ligeramente mejor que lo que reciben actualmente, lo más probable es que abandonen la empresa. Lo único que podía hacer que equilibre la balanza a favor de la empresa, es el trato de los jefes y dueños de la empresa hacia los trabajadores, que por lo comentado por ellos mismos a nivel exploratorio, es bueno y lo consideran un poco paternalista.

Por último en la figura 16, el 6.67% de los trabajadores de la empresa perciben que su trabajo les permite cubrir sus expectativas económicas, para un 40% les es indiferente y el 53.33% de los empleados está en desacuerdo con la afirmación presentada.

Con esta respuesta se reafirma lo encontrado en las gráficas anteriores, donde se muestra que el personal que labora en la organización satisfacen solamente sus necesidades básicas y quizá algunas otras más, pero vemos que está claro que no llegan a satisfacer sus expectativas económicas, según lo conversado con los trabajadores mediante entrevistas

exploratorias, y esta situación se explica a raíz de la insatisfacción que perciben del sistema actual de pago de incentivos bajo la modalidad de comisiones, por la venta de productos que comercializa la empresa. Los trabajadores, especialmente pertenecientes al área comercial de la empresa, considera que el sistema de pago por comisiones debería ser rediseñado de manera integral, con la participación de lo fabricantes, de tal manera que mejoren sus precio teniendo claro los posibles beneficios del incremento de sus ventas, y por supuesto la participación de los responsables del área comercial, que son los que mejor conocen la situación del mercado y hasta donde puede dar.

Basado en la información presentada y discutida se concluye que el factor “Beneficios Económicos” se encuentra en un nivel medio-bajo.

VI Propuesta

- Con respecto al primer objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Significación de Tareas” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D’Éxito - Chiclayo)
 - Se sugiere en este punto generar primero un trabajo de coaching ontológico a nivel individual, que los apoye para conocerse primero a ellos mismos, de tal manera que sepan claramente sus fortalezas como persona y sus debilidades; y a partir de esto comenzar a trabajar en el desarrollo de determinadas formas de “Ser” que los lleven a la excelencia como personas, es decir primero necesitan valorarse ellos mismos y darse cuenta que su trabajo no solo le entrega valor a ellos mismos, sino también a la empresa mediante la comercialización exitosa de sus productos, a través de la satisfacción total de sus clientes, en base a la generación de compromisos a nivel individual y grupal entre los trabajadores y clientes.
 - Desarrollar programas de coaching empresarial y de ventas, mediante un seguimiento individual y de equipos de trabajo. Esto los llevará a generar compromisos a todo nivel, pararse siempre en su lado responsable y dejar siempre su posición de víctima.
 - Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento, siempre orientados a profundizar en el conocimiento de los productos que comercializa la empresa; siempre a todos los trabajadores de la empresa, tanto administrativos como del área comercial. Esto se logrará de manera efectiva involucrando a los fabricantes de los productos que comercializan, quienes mejor que ellos para saber que hacen sus productos, lo que reducirá los costos de este proceso. Esto demostrará que la organización se interesa por ellos y que su trabajo es importante para el éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.
- Con respecto al segundo objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Condiciones de Trabajo” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D’Éxito - Chiclayo)

- Para el área comercial, se sugiere implementar un ambiente físico específico, con las comodidades necesarias para que puedan tener sus reuniones de coordinación de ventas, informes diarios, e inclusive capacitaciones para el personal, que les permita sentirse mejor y más contentos a la hora de estar en su lugar de trabajo. Es importante contar con la opinión de los trabajadores.
- Para los trabajadores administrativos, se sugiere mejorar su ambiente físico de trabajo, decoración, distribución física de mobiliario, nuevas computadoras e impresoras e inclusive una pequeña fotocopidora, por lo menos, para que agilice su trabajo. Es importantísimo que los mismos trabajadores también participen con su opinión dentro de este proceso.
- Generar reuniones de confraternidad entre todos los empleados, donde participen tanto trabajadores del área administrativa como del área comercial, de tal manera que se conozcan más y se interrelacionen. Estas actividades podrían ser, actividades deportivas mensuales, como campeonatos de fútbol, vóley u otros. Se sugiere comenzar a celebrar, por lo menos una vez al mes, los cumpleaños de los trabajadores tanto administrativos como de los del área comercial, siempre todos juntos.
- Generar reuniones periódicas de trabajo donde los directivos y dueños de la empresa escuchen a sus trabajadores; sobre sus inconvenientes, así como necesidades y requerimientos para realizar mejor su trabajo. Del mismo modo, en esas reuniones los jefes y/o dueños le den la retroalimentación necesaria al personal, ya sea en forma grupal o si fuera el caso de manera individual, sobre su rendimiento y expectativas que se tienen sobre su labor.
- Con respecto al tercer objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” del personal de la empresa comercializadora de abarrotos D’Exito - Chiclayo)
- Se sugiere desarrollar programas de reconocimiento del empleado, como por ejemplo el vendedor del mes o el empleado del mes para la parte administrativa, en el que en una reunión pública se reconozca sus logros. Es más, en algún ambiente de la empresa, si es

posible en la sala de ventas para el personal del área comercial o en una sala de recepción para el personal administrativo o en todo caso en los dos ambientes a la vez, se colocaría una foto de los mejores trabajadores del mes, tanto administrativos como de ventas, y estarían durante el año. Al terminar este período, cada cuadro sería entregado a cada trabajador ganador para que lo lleve a su casa y comparta ese éxito con su familia.

- Para el personal administrativo, específicamente, se sugiere que se programen adecuadamente los horarios de trabajo y que se reestructure la carga laboral, de tal manera que el personal no sienta que se les está explotando. De igual forma, en los momentos que se necesite que el personal labore más horas de lo usual, se sugiere el pago por el concepto de horas extras o la compensación de las mismas en otro horario o que éstas sean acumulables para generar días de descanso adicionales a los programados.
- Se sugiere generar programas de formación del empleado, donde no sólo se brinde capacitación y entrenamiento, sino que se toquen temas de formación y crecimiento personal, en donde se muestre la relevancia e importancia de su trabajo para la organización.
- Se podrían desarrollar programas de involucramiento del empleado, en dónde; primero, antes de desarrollar un nuevo producto ya sea bien o servicios, sea presentado a los empleados para escuchar sus opiniones y en base a ellas asignarles, con su total consentimiento, participar en el desarrollo de esos nuevos productos. Esto intentará mostrar que su opinión si cuenta para la empresa, es más, te permite involucrarte en las decisiones de la misma.
- Con respecto al cuarto objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Beneficios Económicos” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D’Exito – Chiclayo)
- Generar un nuevo programa de pagos por comisiones de ventas, en donde se mejoren el porcentaje asignado por cada línea de productos, por marca, por volúmenes de venta e inclusive por efectividad en la cobranza o por pronto pago del cliente.

- Desarrollar no sólo programas nuevos de incentivos individuales, sino también generar planes para dar comisiones a nivel grupal, que si bien es cierto no tendrá una frecuencia de pago mensual (Se sugiere trimestral), pero buscará no solo mejorar sus ingresos, sino también que se formen equipos eficientes de trabajo, basados en la generación de compromiso primero con ellos mismos, luego con sus compañeros y por ende con los objetivos de la organización.
- Para la parte administrativa se debe generar incentivos de otro estilo, pero está claro que definitivamente se necesita desarrollar un plan de paga variable que eleve su nivel de satisfacción laboral. Se sugiere, por ejemplo, desarrollar un programa de incentivos por ahorro en el gasto de luz, papel, teléfono, entre otros. También se puede generar un plan de incentivos por disminución de merma.

VII Conclusiones

La presente propuesta de mejora se ha realizado en base a los resultados obtenidos en el levantamiento de información primaria; ya sea mediante las encuestas, como de las entrevistas exploratorias no estructuradas generadas al personal en el momento de la aplicación de las encuestas; y a la discusión de los mismos resultados. Asimismo, la propuesta elaborada, está orientada a desarrollar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio y medio bajo por los empleados de la empresa o por razones estratégicas para la misma, que como es lógico necesitan estar en un nivel óptimo, de tal manera que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa llegue a estar en un nivel de excelencia. En términos generales, se puede concluir que la satisfacción laboral del personal de la Empresa Comercializadora de Abarrotes D'Exito ubicada en la ciudad de Chiclayo, resultó encontrarse en un nivel medio alto.

En relación al primer objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Significación de Tareas” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Exito - Chiclayo), se concluye que el factor “Significación de Tareas” del personal en la empresa comercializadora de abarrotes D'Exito – Chiclayo se encuentra en un nivel alto con una leve tendencia a un nivel medio.

Con respecto al segundo objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Condiciones de Trabajo” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Exito - Chiclayo), se concluye que el factor “Condiciones de Trabajo” del personal en la empresa comercializadora de abarrotes D'Exito – Chiclayo se encuentra en un nivel alto con una tendencia a un nivel medio.

En relación al tercer objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D'Exito - Chiclayo), se concluye que el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” del personal en la empresa comercializadora de abarrotes D'Exito – Chiclayo se encuentra en un nivel medio con una tendencia a estar en un nivel alto.

Con respecto al cuarto objetivo específico (Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Beneficios Económicos” del personal de la empresa comercializadora de abarrotes D’Exito – Chiclayo), se concluye que el factor “Beneficios Económicos” del personal en la empresa comercializadora de abarrotes D’Exito – Chiclayo se encuentra en un nivel medio-bajo.

VIII Lista de referencias

- Álvarez, D. (2007). *Fuentes de Presión Laboral y Satisfacción Laboral en Docentes de Universidades Estatales y Universidades Privadas de Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/alvarez_fd/pdf/alvarez_fd.pdf
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Málaga: Editorial EUMED.
- Arnedo, B. & Castillo, M. (2009). *Satisfacción laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO). Cumaná, Estado Sucre, año 2008. (trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Carúpano).*
- Bello, B. & Jiménez, C. (2005). *Satisfacción Laboral de los empleados en relación a los incentivos que ofrece la Organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre. 2004, (trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Carúpano).*
- Byars, L. & Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill/Irwin
- Caballero, K. (s.f). *Satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12664>
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá: ECOE.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de los Nuevos Tiempos*. México: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (5^a ed.). Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). *Administración y control de calidad* (6^a ed.). México: Thomson.

- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Flores, I. (2000). *Confianza en el factor Humano, estrategias para enfrentar la nueva década*. Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/confianzaenelfactorhumano.htm>
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Internacional Thomson.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global* (12ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4
- Locke, E. (1976) *The nature and causes of job satisfaction*, en *Dunnette, M.D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally
- Márquez, M. (2000). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Continental, S.A.
- Mundaraín, M. & Reyes, Y. (2007) *Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano, Estado Sucre. (Tesis pregrado, Universidad de Oriente. Carúpano)*.
- Navarro, L. (2009). *Diagnóstico de la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores jurisdiccionales del local principal de la Corte Superior de Justicia de Lambayeque. (Tesis pregrado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo)*
- Olivero, N. (2006). *Satisfacción Laboral. Caso: personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná, Estado Sucre. (Tesis pregrado, Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná)*.
- Palma, S. (2004). *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para Trabajadores de Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/satisfaccion_laboral
- Patiño, A. (2008) *Satisfacción laboral de los empleados de la Coordinación operacional Oriente de PDVSA-Maturín., (Tesis pregrado, Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná)*.

- Peredo, A. y Nunceyay, M. (2006). *Relación del clima laboral y el involucramiento en el trabajo del personal de la Casa del Tornillo S.R.L. Chiclayo. (Tesis pregrado, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo).*
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10^a ed.) México: Pearson.
- Romero, D. (2005). *Aproximación a la motivación en el trabajo.* Recuperado de <http://www.trabajomotivaciónblogspot.com>
- Salazar, A. (2008). *Satisfacción Laboral del Personal Administrativo no Profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente Cumaná, (Tesis pregrado, Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná).*
- Silva, K. (2010). *Diagnóstico del nivel de satisfacción laboral del personal de la unidad de atención al cliente y asistentes comerciales de la empresa Electronorte S.A. (Tesis pregrado, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo)*
- Tarco, R.; Saco, S.; Paredes, S. & Martínez, C. (2002). *Grado de satisfacción laboral del usuario interno en el establecimiento de salud de la red Quispicanchi – Acomayo – Cusco. Cuzco.*
- Vroom, V. & Deci, E. (1999). *Motivación y alta dirección.* México: Trillas.

IX Anexos

9.1 Anexo 01: Cuestionario



UNIVERSIDAD CATÓLICA
NIVEL DE SATISFACCIÓN SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ADOR DE LA EMPRESA
Chiclayo - Perú
COMERCIALIZADORA DE ABARROTOS D'ÉXITO EN CHICLAYO

Instrucciones: El presente cuestionario es para determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Comercializadora de Abarrotos D'Éxito en Chiclayo. Marque con una (X) la respuesta que considere la apropiada.

TOTAL DE ACUERDO	TA
DE ACUERDO	A
INDECISO	I
EN DESACUERDO	D
TOTAL DESACUERDO	TD

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

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