

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS RECURSOS
HUMANOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA CERVECERÍA
AMAZÓNICA S.A. EN LA CIUDAD DE COBIJA”**

Tesis de Grado para Optar al Grado de Licenciado en Administración de
Empresas

POSTULANTE: Univ. Cindy Hurtado Mendez

TUTOR: Lic. David F. Franco Pedraza

Cobija – Pando – Bolivia
2012

I N D I C E

CONTENIDO

PAGINAS

Resumen

CAPITULO I

1. Antecedentes	1
2 Situación problemica	4
3 Identificación del problema científico	6
4 Planteamiento de Hipótesis	7
5 Identificación y descripción de las variables	7
6 Justificación y Objetivos	7
6.1 Justificación	7
6.2 Objetivos	8

CAPITULO II

2. Diagnostico	10
----------------	----

CAPITULO III

3. Marco Teórico	27
3.1. Satisfacción Laboral	27
3.1.1 Factores de la Satisfacción Laboral	30
3.1.1.1 Características de la satisfacción laboral	31
3.1.2 Importancia de la Satisfacción Laboral	34
3.2. Compromiso Laboral	38

3.2.1	Importancia del Compromiso Laboral	38
3.2.2.	Tipos de Compromiso Laboral	40
3.2.2.1	Determinantes del compromiso laboral	42
3.2.2.2	El compromiso y la satisfacción en el trabajo	43
3.3.	Como Pueden Medir Las Organizaciones La Satisfacción Laboral	44
3.3.1.	Determinantes De La Satisfacción Laboral	45
3.4.	Satisfacción Y Productividad	45
3.4.1.	Cultura Organizacional	46
3.4.2.	Administración De La Producción	47
3.4.3.	Funciones Básicas de la Administración de Producción	47
3.4.4.	Cultura Administración de la Producción	48

CAPITULO IV

4.	Metodología	49
4.1.	Planteamiento del Problema	49
4.2.	Objetivos de Investigación	49
4.3.	Tipo de Investigación	49
4.4.	Hipótesis de Investigación	50
4.5.	Diseño de Investigación	50
4.6.	Selección de la Muestra	51
4.6.1	Tamaño de la Muestra	51
4.7.	Métodos de Investigación	52
4.8.	Instrumentos	52

CAPITULO V

5.	Verificación de la Hipótesis	54
5.1.	Comentario de la Verificación de la Hipótesis	80

CAPITULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones	82
6.1. Conclusiones	82
6.2. Recomendaciones	83

BIBLIOGRAFÍA	85
---------------------	----

ANEXOS

RESUMEN

En la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad laboral, sin embargo, al no haber claridad respecto a cómo se relaciona dicha variable como un indicador de la productividad laboral de una organización, presentando importantes dificultades a la hora de definir su influencia y la falta de investigación en la ciudad al respecto para promover el éxito de las organizaciones. El presente trabajo se realizó con el propósito de determinar la relación entre satisfacción laboral - productividad. Se asignaron al azar a las personas para la aplicación del test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Y mientras que para medir productividad se requirió información al departamento de producción de la empresa.

Se evaluó un total de 32 sujetos obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación implícita entre: satisfacción laboral y productividad; donde resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee la organización, en base al cuestionario test NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción, de acuerdo con estos resultados podemos concluir que existen diferencias significativas entre sexo, departamento es decir, la empresa incide sobre los puntajes de satisfacción laboral pero no en los departamentos ni por el sexo. Dando como base para la implementación de políticas, normas y proyectos encaminados a fomentar y cultivar una satisfacción aceptable con miras a una creciente productividad de los colaboradores de las organizaciones.

Los resultados obtenidos demuestran que las categorías que afectan de forma más directa el nivel de satisfacción son: la Supervisión asociando a éste la poca capacidad y destreza para dar retroalimentación a las Oportunidades de Desarrollo, las Condiciones Ambientales e Infraestructura y el Reconocimiento, siendo éste uno de los aspectos que mayor impacto negativo tiene sobre la satisfacción de los empleados.

CAPITULO I

1.- ANTECEDENTES

La compañía Amazónica de reciente fundación está conformada por un grupo societario de accionistas bolivianos; es pionera no sólo en la producción industrial de bebidas en Pando, sino que, además, es la primera industria en asentarse en Cobija desde la creación de la Ley de Zona Franca, hace 27 años. En junio de 2010 lanzó al mercado de Cobija su producto Cerveza "Bahía" de alta calidad.

Dadas las condiciones de trabajo y el medio que la rodea la compañía Amazónica ha tenido que contratar para el área de producción personal de la región, que no están acostumbrados a realizar un trabajo continuo, cuidadoso y responsable, por lo tanto se tiene el riesgo vigente de que exista algunos accidentes de trabajo, por la misma forma de trabajo y la cultura de la no prevención de accidentes por parte de la empresa como por parte de los funcionarios.

La satisfacción laboral es, seguramente la actitud más estudiada en todo tipo de organizaciones. Los expertos suelen coincidir en afirmar que la Satisfacción Laboral no es un concepto global, válido para todos. Por lo contrario, se trata de un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. En sentido general, a cada uno de estos aspectos le corresponde una actitud, que no es más que una predisposición, adquirida a partir de la experiencia, a responder de los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa. Más específicamente los diferentes aspectos de la Satisfacción Laboral son actitudes que se centran en: 1) la satisfacción laboral propiamente dicha, 2) la satisfacción con el salario, 3) la Satisfacción con los compañeros, 4) la satisfacción con los jefes y 5) satisfacción con los ascensos. La importancia que cada uno de estos aspectos tiene a cambiando a medida que el trabajo cambia. También es posible que un empleado se encuentre muy

satisfecho con un aspecto y muy insatisfecho con otro.

Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

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

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

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

basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo Adicionalmente:
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o

el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requerido por el puesto produce que el empleado obtenga Información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

2.- SITUACION PROBLEMICA

La satisfacción laboral influye positivamente en la productividad, el cumplimiento de metas y el tiempo de permanencia en una empresa. Un empleado motivado es rentable. Como por ejemplo, si se diera el caso, en la Cervecería Amazónica S.A. Pensar que para llegar su edificio los empleados se trasladan en un bus de la empresa, tienen juegos deportivos entre todos los niveles, se toman un tiempo libre para tramites personales o simplemente toman un café en el snack en sus momentos libres todo eso en espacios creados con ese fin, por la misma compañía, puede sonar a funcionario o colaborador motivado.

Acciones como esa contribuyen a fortalecer la mística, el sentimiento de pertenencia y fidelidad del colaborador con la empresa, "Pues esa mística no depende solo de la predisposición del empleado, sino también de lo que hace la empresa para motivarlo". Cuando un empleado se siente satisfecho en su trabajo, hace lo que le gusta y está orgulloso de trabajar en la compañía, por lo que las posibilidades de que la abandonen son menores.

Esta investigación pretende ahondar en las interacciones que tienen lugar en algunos de los procesos humanos de la organización, y su consecuente efecto en la productividad, pues si bien ésta se encuentra multi determinada por diversos factores o elementos (tecnológicos, financieros, mercadotécnicos, etc.), es la influencia de los procesos humanos los que parecen ejercer el mayor efecto para lograrla. Naturalmente, semejante propósito tiene que limitarse a una "totalidad" menor de la totalidad que implica la organización, al menos como estrategia de abordaje, debido a la complejidad del fenómeno. Por esta razón y por considerarla especialmente relevante, se ha elegido como problema el siguiente:) identificar el grado de satisfacción laboral de sus subordinados o colaboradores y como se relaciona ésta última con la productividad de la organización.

La relación entre la satisfacción laboral y la productividad es un tema ampliamente estudiado (Hellriegel, Slocum y Wodman, 1999) precisamente por su importancia para las organizaciones.

Sin embargo, como puede apreciarse en la literatura, aún siguen existiendo dudas sobre los factores determinantes en esta relación, así como la aseveración de que muchas empresas bajo esquemas organizacionales más bien autocráticos y fuertemente directivos, logran la productividad. El tema ha continuado estudiándose, como lo mencionan trabajos más recientes (p.e. Savery y Luks, 2001, Davis, 2004; Koh y Boo, 2004; Appelbaum y otros; 2005; Gil Y otros, 2005), y que claramente confirman una relación estrecha entre estos factores y la productividad.

Los niveles de satisfacción no se pueden dar un criterio veras ya que no se ha realizado anteriormente ningún tipo de investigación de este tipo para conocer índices acertados que puedan tener los colaboradores de la empresa. De manera exploratoria y por observación de las pocas visitas que se ha realizado a los establecimientos de la de las empresas que entraran en estudio y al ver la ejecución del trabajo de varios de sus colaboradores me atrevería a decir que en el área de servicio la satisfacción laboral es de nivel medio en cambio en las áreas operativas el nivel es menor en relación a otras áreas de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Después de la investigación preliminar realizada mediante entrevistas y cuestionarios a los diferentes departamentos de la empresa e indagaciones a personal operativo de la empresa Amazónica del cual se encuentra la siguiente situación problemática:

¿La satisfacción laboral influye directamente en la productividad de la empresa?

¿Existe relación entre la empresa en cuanto al nivel de satisfacción laboral?

3.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

Realizada la investigación exploratoria donde queda demostrada la presencia real de la situación problemática planteamos el siguiente. Problema científico:

¿Qué influencia tiene la satisfacción laboral de los recursos humanos en la productividad de la empresa Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija?

4.- PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

“La ausencia de una adecuada satisfacción laboral de los recursos humanos (V.I.) no permite elevar el nivel de productividad en la empresa (V.D.) Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija”

5.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Variables de Estudio.

Variable Independiente (V.I.) = Satisfacción laboral de los recursos humanos (**causa**).

Variable Dependiente (V.D.) = Productividad en la empresa (**efecto**).

Unidad de Observación.

Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija.

6.- JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

6.1.- JUSTIFICACIÓN

Los dueños de empresas y sus colaboradores se enfrentan a una situación común: diariamente se juegan algo más que su economía. Su salud física y mental está directamente ligada a sus niveles de satisfacción en su trabajo.

En un reciente boletín de Psicología de la Universidad Gabriel Rene Moreno (S.C.), se afirma que la inadaptación en el trabajo provoca estrés, insomnio y trastornos alimenticios. Si la situación persiste, la persona que la padece puede caer en

depresiones y otras alteraciones psicológicas.

Un trabajo insatisfactorio puede repercutir en la salud integral de los individuos. Ahora imagina un grupo de personas que vive estos trastornos, reunido en la misma empresa. No es difícil imaginar que su actitud y productividad no están en óptimas condiciones y esto creará problemas dentro de la compañía, situaciones que pueden repercutir en el ánimo de otros colaboradores, creando un círculo vicioso nefasto para los humanos y para el negocio.

Una empresa es tan productiva como lo es su gente. Todo aquello que hagamos para desarrollar las habilidades, las competencias y los conocimientos de nuestros empleados, beneficiará su desarrollo personal y la productividad de la empresa.

El presente trabajo es realizado debido a causas palpables que se presentan no solo en la empresa en cuestión sino a nivel de todo nivel empresarial de Cobija, buscando con ello, afirmar que es una de las causas fundamental el grado de satisfacción laboral en los trabajadores en relación a la productividad de la empresa.

Aplicando todo nuestro conocimiento con soporte metodológico (libros, revistas, trabajos de otros, publicaciones científicas, etc.) y asesoría especializada con respecto a conocimiento de problemas, evaluación y diagnóstico de causas que originan los problemas empresariales.

6.2.- OBJETIVOS

Los objetivos que detallaremos a continuación establecerán los fines y propósitos de la presente investigación, con una visión que logre transmitir en forma concreta lo que realmente se intenta realizar o alcanzar.

Objetivo General.-

Determinar la satisfacción laboral de los recursos humanos y su repercusión en la productividad de la Cervecería Amazónica S.A. en la ciudad de Cobija.

Objetivos Específicos.-

- Determinar los niveles de satisfacción laboral del personal en la Cervecería Amazónica S.A.
- Realizar un diagnóstico situacional en la empresa Cervecería Amazónica S.A.
- Identificar la relación de la satisfacción laboral que presentan los Departamento Administrativo y Departamento Operativo
- Establecer el grado de relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad en la Cervecería Amazónica S.A.

CAPITULO II

2.- DIAGNÓSTICO

Las dimensiones que más satisfacen al personal son relación jefe-grupo-subordinado, bienestar subjetivo y competencia; los indicadores dentro de ellas son: relación del gerente general con los trabajadores (relación jefe-subordinado-grupo), dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores (competencia), carga de trabajo, autorrealización en los resultados del trabajo, seguridad que siente de mantener su trabajo, compromiso con el trabajo (bienestar subjetivo).

Las dimensiones que menos satisfacen al personal (insatisfecho y muy insatisfecho) son estimulación, beneficio y condiciones de trabajo, los indicadores: estimulación moral a los trabajadores, salario que recibe acorde con el trabajo que desempeña, beneficios sociales que recibe, correspondencia del sistema de estimulación moral y material (estimulación); atención a los trabajadores en situaciones especiales (beneficio); disponibilidad de medios de trabajo y recursos necesarios para realizar su labor, disponibilidad de infomed, intranet, correo electrónico (condiciones de trabajo). El 83,9 % de los funcionarios se encuentran entre muy satisfecho y satisfecho, y en los procesos de producción el 93,5 % refieren su satisfacción con el trabajo.

Diagnostico empresarial

El presente diagnóstico es integral ya que tratara de dar una visión amplia de la situación actual de la empresa.

Parámetros.-

Se basa en la cadena de suministros que sigue dentro de la organización, esta parte desde la recepción de materia primaria (levadura, lúpulo, malta) y secundaria

(botellas, tapas y etiqueta) siendo que el agua representa el 96% del producto, insumos proveniente de diversos países, como Chile y Alemania, para posteriormente enfocarnos en el proceso de producción, hasta llegar al producto final, el cual es comercializado.

Técnicas de recolección de datos.-

Para recabar información primaria de la empresa se utilizaron entrevistas a personal administrativo de la organización y análisis documental, como fuente de información secundaria se utilizó páginas web, artículos de periódico, etc.

Alcance.-

El diagnóstico abarca los procesos de producción, las fortalezas y debilidades de la organización, su situación en el mercado y en el entorno.

Perspectiva financiera.-

Actualmente la empresa presenta un patrimonio sólido, con financiamiento de cinco socios, el único producto que tiene en el mercado (cerveza Bahía) es nuevo y se encuentra en la etapa de lanzamiento por ello según declaraciones del personal administrativo aun no percibe ganancias netas, solamente presenta reinversión en el negocio, sus indicadores financieros demuestran escasa liquidez, ya que sus pasivos corrientes son un tanto elevados, y representa un índice de solvencia con un endeudamiento aceptable ya que cuenta con suficiente respaldo para solventar sus pasivos, los índices de rentabilidad y la rotación de inventarios da a conocer un nivel de ventas bajo para la capacidad de producción de la planta.

Perspectiva de los clientes:

El producto aún se encuentra en un proceso en el cual se introduce en el mercado, esta introducción es lenta debido a las características del mercado, los clientes perciben gran competencia en este ámbito ya que existe variedad de ofertas, precios competitivos, y muchos productos sustitutos por ello la introducción de la cerveza bahía en el mercado local tiene muchos tropiezos, a pesar de ello el producto ha logrado posesionarse en algunos nichos de mercado, a pesar de ello la presencia en el mercado local es reducida en comparación a otras marcas cerveceras.

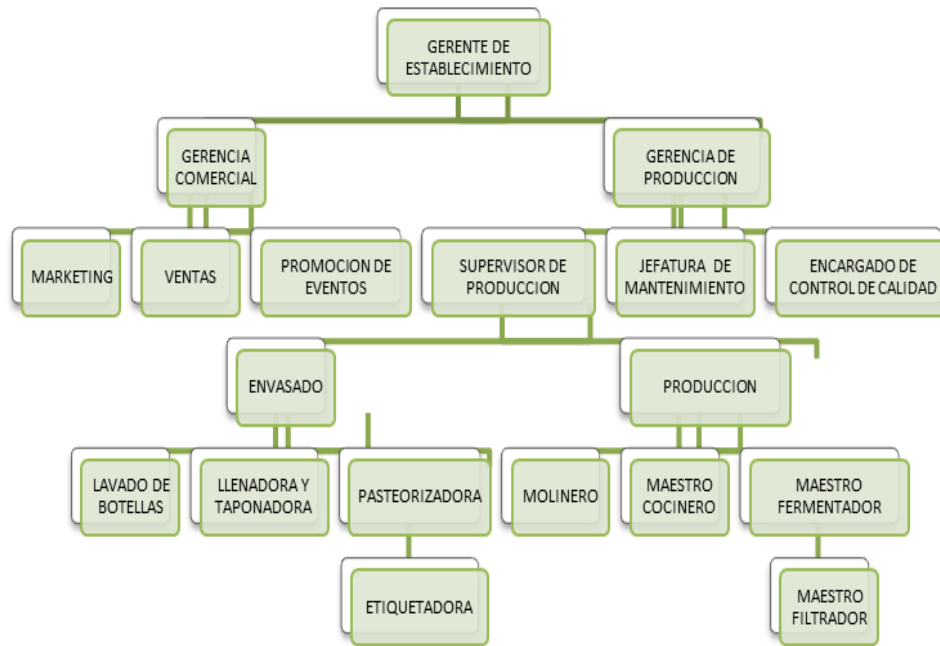
La visión del cliente se basa en tres aspectos fundamentales, el hecho de representar a la región, y que no es importada ni traída de otras regiones le da una fortaleza regional, el aspecto del envase es percibida como incomoda y poco apropiada, ya que no presenta un envase no retornable, existiendo en el mercado productos similares con envases de aluminio y vidrio no retornables esta es una debilidad, en cuanto al precio es percibida como accesible ya que en comparación a la competencia los precios son más bajos.

Perspectiva de los procesos internos:

El proceso interno de la cervecería se basa en dos procesos fundamentales operativos y producción.

Perspectiva de la organización:

La empresa se organiza de acuerdo al siguiente organigrama:



FUENTE: Empresa Amazónica S.A.

ANALISIS FODA

FOTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carácter emprendedor de los inversionistas Bolivianos. 2. Ideología empresarial dirigida a la calidad de su producto. 3. Producción constante 4. Bajo costo de fabricación del producto debido a la zona franca. (transporte de materia prima) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industria de valor agregado, ya que se llega a un producto terminado con un margen de utilidad para la empresa. 2. Posible mercado nacional, estratégicamente llegar a otras ciudades con el producto de calidad. 3. Inicio de proyecto de cerveza en lata, para una mejor y mayor aceptación y

<p>5. No es importada ni traída de otra región.</p>	<p>comercialización del producto.</p> <p>4. Llegar al mercado brasileño, ya que a un corto plazo se pretende cruzar las fronteras Bolivianas con la exportación del producto Bahía.</p> <p>5. Beneficio de la Zona Franca Cobija, toda industria asentada en este espacio, su obligación impositiva será del 1,5%, siendo que en otros lugares se mantiene la alícuota nacional (impuestos)</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Solamente se cuenta con botellas retornables, la empresa no presenta envases descartables como otras marcas del mismo producto</p> <p>2. Publicidad en los medios de comunicación inestables, ya que estos no son constantes ni tampoco atractivos sobre la calidad del producto</p> <p>3. Lejanías de vía de comercialización del producto, la empresa al estar asentada en el parque industrial de Cobija se la hace dificultoso el transporte y comercialización del producto</p> <p>4. Deficiencia en el suministro de la energía eléctrica, dado a que no cuentan con un generador de energía propio, están sujetos a los cortes intempestivos de energía en Cobija.</p>	<p>1. Ingresos de marcas extranjeras del mismo producto, ya que la empresa lo cuenta como una competencia directa ya que este logra disminuir las ventas del producto Bahía.</p> <p>2. Falta de normas y reglas claras fronteras (barreras de entrada), los productos extranjeros únicamente deben pagar el porcentaje a SENASAG y pueden ingresar cualquier tipo de producto, esto porque no existe el proteccionismo necesaria a la industria local</p> <p>3. Poco apoyo de autoridades, en la elaboración y difusión de normas para el proteccionismo a la industria local y nacional, en otras palabras crear barreras de entrada de un mismo producto.</p>

Rubro de producto y servicio

La cervecería amazónica S.A. se dedica a la producción de la cerveza de malta, “Bahía” bebida alcohólica el espumoso brebaje, “Existen muchas líneas de este producto. Algunos son más conocidos que otros como la Pilsen, la bock”, la cervecería Amazónica la planta embotella actualmente sólo una variedad de cerveza: la lager que se originó en Alemania. Su característica principal es su baja fermentación, lo que significa que la levadura transforma el azúcar en alcohol a baja temperatura. El líquido debe almacenarse por un tiempo determinado, que va desde dos semanas hasta más de tres meses. “De ahí proviene su nombre. Lager es almacenar en alemán”.

Cerveza rubia, tipo Lager, de 4,8 grados de alcohol. Es la mega marca de la cervecería Amazónica S.A. además es la mas, consumida en todos los eventos sociales o grupos. Su slogan, "mejor que nunca" resume su posición y arraigo entre los Pandinos, ya que es considerada como parte del patrimonio del departamento gracias a su participación en distintas actividades de interés de la comunidad: con una educación en el consumo responsable de alcohol.

Servicio:

La empresa Cervecería Amazónica S.A. brinda los servicios de entrega en los eventos sociales, tiendas, restaurantes y Discotecas en cualquier lugar en el área urbana de la ciudad de Cobija. Además por la compra de 30 cajas de cerveza la empresa te pone la amplificación, sillas, mesas carpas para las fiestas.

Selección de proveedores

En cuanto a la selección de proveedores la empresa se constituye de acuerdo al rubro específico donde define que hay muy pocas empresas que venden la materia prima

esencial a nivel Latinoamérica por lo que eligen la cercanía y la calidad que ofrecen MALTERIAS UNIDAS empresa del país de Chile.

La malta es una cebada malteada que lo compran ya lista es un malta tratada y garantizada que va directo a la empresa. La empresa bahía tiene 6 proveedores entre los cuales se pueden diferenciar a los secundarios y primarios.

No	Primarios	Empresa	Origen	Secundarios	Empresa	Origen
1	Malta	MALTERIAS UNIDAS S.A	Chile	Botella		Brasil
2	Lúpulo	BARTIJAS	Chile	Tapas Corona	ARANDO	La Paz
3	Levadura	BRAY ESTEFAN	Alemania	Etiqueta	ARANDO S.A	La Paz
4	Agua	DELIAGUA	Cobija	Maquinaria	HANSA LTDA.	CHINA /ALEMANIA

Fuente: Elaboración Propia

Factores Que Intervienen En La Selección De Proveedores

➤ **Costo**

Siendo una empresa que recién está intentando ingresar en el mercado, busca maximizar sus costos, y este factor es tomado en cuenta pero no con mucho énfasis ya que la empresa busca diferenciarse por su calidad.

➤ **Tiempo**

Actualmente en la Cervecería Amazónica S.A. *Bahía* intervienen el factor del tiempo debido a que el mismo es priorizado por el tratamiento que requiere el transporte de los insumos y el tiempo en el que el producto debe de llegar a al destino teniendo en cuenta la distancia a la que se encuentra su proveedor.

➤ **Garantía**

La garantía que ofrece sus proveedores es certificada, ya que son muy reconocidos por distintas empresas a nivel internacional garantizando su calidad.

Criterios de Selección

➤ **Precio**

Criterio al que la empresa se adecua debido a que no existen muchos proveedores cercanos que puedan garantizar el producto para la demanda existente, esto en cuanto a los proveedores primarios y no así a los proveedores secundarios debido a que estos se encuentran en el mercado local Nacional.

➤ **Calidad**

La calidad de los insumos primarios que adquiere la empresa pasó por un proceso de evaluación debido a que se realizó un proceso de comparación con otros proveedores los que garantizo la calidad del producto.

➤ **Pago**

El pago que le facilitan sus proveedores es con una tolerancia, del total de la compra un 30% al crédito y el saldo al contado esto por ser empresas muy reconocidísimas, ellos procuran que todo sea al contado.

➤ **Entrega**

La entrega es que se realiza es directo al camión, que transportara la materia prima a la empresa, este que es un costo más para la Cervecería Amazónica.

Forma de Selección

En cuanto a la forma de selección se tiene la licitación, invitación, promoción, La

empresa Cervecería Amazónica S.A. Bahía* implemento la forma de selección por invitación debido a que su proveedor demostró presentar mayor calidad sobre los insumos y obviamente también se tomó en cuenta la distancia a la que se encontraba el mismo.

Estrategia aplicada al suministro

La empresa cervecería amazónica siendo la primera fábrica de cerveza en la ciudad de cobija utiliza las siguientes estrategias aplicadas al suministro.

La Comunicación.- La comunicación debe realizarse con todos los puntos involucrados en la cadena de suministro y así poder dar entendimiento de todos los eventos que puede ocurrir en esta.

Para ello llevan un estricto seguimiento en el proceso de su producto tanto en la elaboración como en la distribución teniendo un medio amplio y continuo de comunicación con todo cuanto abarca la cadena de suministro de la empresa empezando desde el transporte para sus productos, incluyendo todas las relaciones entre proveedores, productores, distribuidores y clientes.

Liderazgo.- Como en cualquier proceso que se desarrolla en una empresa, se debe tener un conjunto de líderes que estén constantemente en búsqueda de la excelencia de la cadena de suministro.

La Cervecería Amazónica SA es la primera industria que se crea en 27 años esto hace que esta empresa sea pionera dentro del mercado interno de la ciudad de cobija y que cada día aporte al liderazgo de su empresa. “La única forma de tener presencia en el mercado es que el consumidor pueda reconocer la calidad. “Es una cerveza 'luchadora' y hemos llegado para quedarnos”. Para esto se cuenta con la presencia de sus gerente de producción y de marketing quienes buscan la innovación estudiando

estrategias que aporten y ayuden a alcanzar el liderazgo con nuevas propuestas y planes para su producto estrella (bahía) y así traer utilidades para su empresa.

Mejoramiento Continuo.- A medida que la empresa se esfuerza en aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, alto nivel de calidad al mejor estilo alemán, reducciones de coste y rapidez de respuesta al mercado, cada vez otorgan una mayor importancia a la cadena de suministros. La clave para conseguir una dirección de la cadena de suministros eficaz es hacer que los proveedores sean “socios” en la estrategia de la empresa para satisfacer un mercado en mejoramiento continuo.

Proceso de producción y líneas de producción

Proceso de producción

Equipo e instalaciones

Dentro de las instalaciones de la Cervecería Amazónica, se encuentran cuatro salas/áreas primordiales de las cuales son las siguientes:

Sala de servicio

Esta sala está encargada de apoyarnos en todos los procesos con agua fresca, agua caliente, agua fría, aire, vapor, y gas nitrógeno.

Sala de cocimiento

La principal materia prima (malta) se la muele y se la mezcla con el agua en la olla de amacerado, la acción enzimática es sumamente rápida y transforma la totalidad de los almidones en azúcares. Esta solución obtenida tiene muchas partículas en suspensión lo cual nos obliga a filtrarla en esta olla, durante un período largo de ebullición de

100° C, se logra la destrucción de microorganismos. Durante este proceso de cocción, se agrega el lúpulo con el propósito de suministrar las sustancias amargas y aromáticas que dan el sabor característico a la cerveza; a más de esto, el proceso busca la inactivación de enzimas para evitar degradaciones y la coagulación de ciertas sustancias nitrogenadas que pueden causar turbidez si no se toman en cuenta.

El mosto saliente de la olla de cocción se envía al tanque de sedimentación. En este se retienen los materiales sólidos presentes en el mosto.

Sala de fermentación-filtro

El mosto libre de partículas en suspensión se bombea del tanque de sedimentación al tanque de fermentación. En este trayecto se enfría el mosto, empleando un equipo de refrigeración, a una temperatura entre 8 y 9° C que es la adecuada para la fermentación alcohólica; también se procede a airear el mosto antes de agregar la levadura pero sin dejar subir la temperatura para impedir el desarrollo de agentes contaminantes.

El mosto frío y aireado se recibe en los Uni-Tank (que realizan el proceso de fermentación y de maduración que dura entre dos semanas), donde se les inyecta la levadura y así el mosto adquiere el gas carbónico y el alcohol. En estos tanques se tiene en si la transformación del mosto en cerveza, ya que las enzimas contenidas en la levadura actúan sobre algunos de los compuestos presentes en el mosto. Y en línea de la fermentación y de maduración pasa por el filtro para aclarar la cerveza y en línea se recibe en los Uni-Tank de almacenado (listo la cerveza para envasar).

Sala de levadura

En la sala de levadura se hace madurar la levadura para luego inyectarla en el UniTank (en estos tanques se tiene en si la transformación del mosto en cerveza).

Envasado del producto

Las botellas pasan por la lavadora (se lava las botellas con soda caustica), de aquí pasa a la llenadora de botellas, donde se busca envasar la cerveza a un nivel fijo dentro de las botellas en las mejores condiciones asépticas posibles, con la menor agitación para eliminar la pérdida de gas carbónico, sin aumento de temperatura y sin inyección de aire. A pesar de que las botellas de envase han sido previamente esterilizadas, y en todo su recorrido la cerveza ha sido perfectamente controlada contra las infecciones.

Se debe pasteurizar, para garantizar su conservación durante periodos largos. La pasteurización consiste en calentar la cerveza a 60° C durante un corto tiempo, con el objeto de eliminar residuos de levadura que pueden pasar en la filtración, además de dar una vida útil del producto de seis meses de conservación. En temperaturas normales, pasado este proceso pasterizado pasa a la maquina etiquetadora para luego llegar a la cajas para su almacenamiento y posterior distribución

Almacenamiento

Dentro de la Cervecería Amazónica se cuenta con dos almacenes, el primero que se denomina Almacén Central ubicado en la Planta Procesadora de Cerveza, Ubicada Carretera Cobija - Porvenir. Y el segundo denominado intermediario en la Ciudad de Cobija Barrio Conaví calle Elvira Gutiérrez Nro. 051. Abasteciendo por el lapso de tiempo de una semana al público.

La maquinaria, china y alemana, ha sido diseñada especialmente de acuerdo con las necesidades de la empresa y de la región. Los enormes tanques, con un aislamiento de 25 centímetros, especiales para el clima de Pando, guardan la cerveza tipo “lager”, que debe almacenarse por cierto tiempo (lager significa almacenar en alemán), y que en este caso tiene una fórmula que se ha diseñado especialmente para Bahía. Y es

que una buena cerveza es resultado de un conjunto de características que determinan su calidad. La armonía en la combinación de sus ingredientes es clave en el proceso, así como la tecnología que se usa.

Se debe tomar en cuenta que estos tanques de almacenamiento deben estar en un lugar fresco, sin mucho movimiento y en el cual no le penetre los rayos solares. Cabe resaltar que la malta es la materia prima principal, misma que es almacenada en un cilindro.

El líquido debe almacenarse por un tiempo determinado, que va desde dos semanas hasta más de tres meses. “De ahí proviene su nombre. Lager es almacenar en alemán”. Las temperaturas no deben superar los 9°C en verano, ni bajar de los 5°C en invierno; de lo contrario, la cerveza se enturbiaría o acidificaría. Las botellas deben protegerse de la luz directa del sol y los barriles deben reposar durante un día antes de picarlos.

Los conductos sucios perjudican el sabor de la cerveza, tanto como una temperatura excesivamente alta a la hora de la venta.

Canales de distribución

El canal de distribución que utiliza la Cervecería Amazónica es el vertical porque va de la fábrica en forma directa al consumidor final o utiliza pequeños intermediarios para llegar al consumidor final.

Terminado el proceso productivo, el producto final es llevado hacia los almacenes en donde permanecen poco tiempo, con la finalidad de hacerlo llegar rápidamente al consumidor final, garantizando la conservación del producto los cuales son almacenados en lugares frescos para asegurar su conservación, y se utiliza el método PEPS para su salida.

Se observa que la Cervecería Amazónica posee una estructura moderna, eficiente y flexible a los rápidos cambios de la economía en la ciudad de Cobija, y a la adaptación de nuevas oportunidades de negocio.

El sistema de distribución que emplea la cervecería Amazónica, dado que hace uso efectivo de los canales de distribución, hace que la empresa tenga la capacidad para llegar a los diferentes puntos de ventas, a través de su centro de distribución. Además mantiene una estructura organizada de sus territorios de venta con vehículos de reparto.

La cervecería Amazónica cuenta con tres clientes detallistas que mantienen una relación segura de negocio las cuales son: Quinta el Rey, La Chopería, y el Sombrero de Sao, los cuales representan aproximadamente el 50% de las ventas semanales, como puntos de venta adicionales tienen a los bares, restaurantes y licorerías, que representan un 34% de las ventas, mientras que las ventas a particulares representan el 16% restante.(según datos recopilados en visita a la fábrica)

La empresa con esta estructura de distribución puede llegar con rapidez ofreciendo su producto a todo tipo de segmentos y clientes. Esto ha construido una estrecha relación con los distribuidores y clientes detallistas que limita o hace difícil la imitación de otras empresas, con un continuo crecimiento en sus volúmenes de venta durante los últimos años y una preferencia en el mercado cada vez mayor, la cervecería Amazónica es sin duda, una empresa en pleno crecimiento.

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y

las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Condiciones de Trabajo

Esta Nota Técnica de Prevención presenta una de las escalas de satisfacción laboral más ampliamente usada. Se presenta la escala en relación al marco conceptual en que se inserta y se indican las formas de aplicación, valoración y usos de la misma. Como información complementaria se indican las relaciones entre la escala y otros factores psicosociales.

La Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la

percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto cumplimentado y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del Test NTP 394 de Satisfacción Laboral da a conocer la opinión de la población inmersa en la empresa, como también los involucrados o relacionados con la problemática de la satisfacción laboral y su incidencia en la producción, en concreto lo cierto es que en verdad la no identificación de los factores que realmente inciden en la satisfacción laboral, aporta a la deficiente producción en la empresa, en este sentido, una de las razones por la cual nos hemos permitido incorporar a esta investigación, una rápida reflexión sobre el

papel que vienen cumpliendo los administradores de la empresa, de las cuales deberían depender estas, en gran medida del accionar y opiniones de los trabajadores.

Como también los resultados obtenidos, mediante el Test NTP 394 de Satisfacción Laboral aplicado a los ejecutivos de las tres secciones relacionadas con la problemática anteriormente mencionada, además de datos complementarios obtenidos con personas a fines con la variable de producción, quedando así demostrada lo planteado que es "La Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos y su Repercusión en Productividad de la Empresa de Cerveza Amazónica en la Ciudad de Cobija", consideramos que gran parte de esta inercia, se encuentra asociada a la falta de un sistema de retribución y sanciones dentro de la propia empresa.

CAPITULO III

3.- MARCO TEÓRICO

El propósito de esta investigación es de presentar los elementos básicos de la teoría y ciencia administrativa en una perspectiva operacional, aun cuando los autores no pretenden incluir todos los conocimientos que pudiesen ser de utilidad para el administrador práctico, pero se presentarán las áreas más importantes de estos conocimientos en forma organizada y útil. Al hacerlo se enfatiza en los principios de la administración que son muy necesarios, además muestra como en diversas áreas, estos deben ser considerados como un sistema y demuestra como la administración en si forma parte de un sistema más amplio que interacciona con la totalidad del administrador, el cual se compone de factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos, además se enfatizara en conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración. para enfrentar contingencias, necesidades, situaciones y factores humanos a las cuales se enfrenta el moderno administrador de empresas.

3.1 Satisfacción Laboral

La satisfacción se refiere a: "la acción de satisfacer, sentir gusto, placer o la realización del deseo o gusto. En el contexto de servicio es la razón o acción con que se responde enteramente a una queja (Encarta, 2001, Definición 1)". Al ser definida como la acción de satisfacer, se puede observar qué significa satisfacer: "Pagar enteramente lo que se debe, aquietar, saciar, dar solución, cumplir, llenar...Gustar, agradar a una persona, algo o alguien. Aquietarse o persuadirse con una razón eficaz. Estar conforme uno, con algo o alguien (Encarta, 2001, Definición 2)".

Resulta difícil satisfacer y sentirse satisfecho; por esto, la satisfacción, es siempre con algo (o alguien) que tiene que ver, a su vez con algo que se quiere (que se espera, que se desea.) y con lo que se entra en relación a la espera de un cierto efecto. Para que

exista satisfacción en un sujeto, debe haber al menos una intención en otro de realizar una acción determinada provocadora de un resultado que sea valorado como positivo o no, como "satisfactor" o no (Valdivia, 2004).

La satisfacción no está dada sólo como una sensación o estado individual y único, aunque esa es su esencia, sino que sería esa sensación o estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto dado el desarrollo de alguna acción de otro individuo. La satisfacción es el conjunto de actitudes ante el trabajo y se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo. La satisfacción dependerá de factores como son: la atmósfera laboral, comunicación con sus jefes y otros, como la edad, la salud, la estabilidad emocional y las relaciones familiares (Schultz, 1982).

La satisfacción laboral es el grado en el que el individuo se siente positiva o negativamente acerca de las diferentes facetas que implican las tareas que realiza en su trabajo y las relaciones que tienen con su compañeros en el mismo (Schermerhorn, 1985).

También se refiere al grado en que la persona siente agrado por su trabajo. La satisfacción en el trabajo es una actitud importante siendo que para el empleado ésta tiene ramificaciones con respecto al bienestar personal (Judge y Hulin, 1993) y a la satisfacción en la vida (Judge y Watanabe, 1993).

La satisfacción en el trabajo es un muy importante atributo que todas las organizaciones desean para sus empleados. Muchas investigaciones en esta área han sido basadas en los conceptos que la satisfacción laboral es un determinante potencial del ausentismo, el ingreso percibido, el desempeño laboral y los comportamientos asumidos y también, que los antecedentes primarios de las actitudes para el trabajo dependen de las habilidades del área gerencial para influir en los trabajadores (Oshagbemi, 2003).

Los primeros análisis empíricos de la satisfacción laboral fueron realizados a mediados del siglo XX por Hoppock (1935). Este investigador tuvo en cuenta, al estudiar este tema no sólo las diferencias individuales sino las posibles diferencias existentes entre distintos grupos ocupacionales. Entre sus resultados más significativos podemos destacar que distintos grupos ocupacionales experimentaron diferentes grados de satisfacción laboral.

Se han encontrado investigaciones para desarrollar definiciones de la satisfacción laboral, incluyendo aspectos de satisfacción tales como: el trabajo como tal, los compañeros, la supervisión, el pago, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía y los procedimientos y oportunidades de promoción. Parece ser un acuerdo general que la satisfacción laboral es una reacción afectiva al trabajo que resulta de la comparación de los resultados actuales con los deseados (Ramírez, 2004).

Según Robbins (1991) y Feldman (1995), la satisfacción en el trabajo está determinada por las condiciones laborales, las recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo a las que los empleados están expuestos. Afirman que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeñan de igual manera intervienen en la percepción que el empleado tiene de su bienestar y complacencia en lo que hace.

Se pueden observar tres factores que se relacionan con la satisfacción laboral: personales o individuales, estructura en el trabajo, y la vida en general (Blum y Naylor, 1981). En el factor denominado estructura del trabajo, se considera a las situaciones relacionadas con los salarios, horarios, recompensas, condiciones de trabajo, supervisión, reconocimiento, evaluación justa y relaciones sociales con los compañeros de trabajo dentro del área laboral. Dentro del factor personal o individual, se involucran características de la persona, tales como la edad, la salud, el género, el temperamento, las motivaciones, la educación y la personalidad (Blue y Taylor, 1992).

Llegando al logro de los valores personales en el trabajo, da resultado en un estado emocional placentero que se conoce o se ha dado a conocer como satisfacción laboral. La satisfacción es caracterizada como el sentimiento que se le tiene al trabajo por lo que es. La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Esta satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral (Oshagbemi, 2003).

3.1.1 Factores de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un tópico complicado, el cual es relativo al trabajo, a su contenido y a una serie de factores conectados al trabajo como son: capacidad de influencia, independencia y la posibilidad de usar el propio potencial. También se conecta con un nivel general de satisfacción con la vida. Existe una relación entre la satisfacción con la familia o con la vida personal y con la vida en el trabajo, esta satisfacción o la falta de ella, también se encuentra influenciada por la personalidad (Pors, 1991).

En relación a este contexto de la satisfacción, se formuló una teoría acerca de satisfacción laboral y motivación; en donde se especifica que el contenido del trabajo tiene una gran influencia en la motivación y la satisfacción. Esta teoría es llamada la teoría de los dos factores, en donde se hace una distinción entre los factores de mantenimiento como son en pago, la supervisión, las condiciones de trabajo y estructura; y los factores motivacionales, que son: el trabajo como tal, el reconocimiento, el logro, las responsabilidades y oportunidades para avanzar. El primer conjunto de factores no pueden crear satisfacción laboral pero si pueden crear insatisfacción si están ausentes; el segundo conjunto, representa los motivadores reales para generar la satisfacción laboral (Pors, 2001).

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins,

1999), se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo adicionalmente.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto del trabajo

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

3.1.1.1 Características de la satisfacción laboral.

Las actitudes son determinadas simultáneamente por las características actuales del puesto, así como por las percepciones que tiene un trabajador de lo que debería ser (Pulido, 2002).

Por lo regular las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser o de lo que un empleado desea de su puesto son:

- Las necesidades
- Los valores
- Los rasgos personales (Robbins, 1999).

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidad de progreso

La satisfacción laboral está estrechamente relacionada a el clima organizacional y al desempeño laboral. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación (Pulido, 2002).

El contexto o situaciones en que el empleado realiza sus tareas influyen profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción del empleado. Así, los factores situacionales son importantes, también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye la edad, el sexo, el nivel de inteligencia, la personalidad y el nivel ocupacional (Ramírez, 2003).

La mayoría de las pruebas acerca de la relación entre edad y satisfacción laboral indican que se da una relación positiva entre ambas variables, a medida que los

empleados se tornan mayores tienden a encontrarse más satisfechos con su trabajo, debido al hecho de que fijar perspectivas más realistas a medida que transcurre el tiempo, así como un mejor ajuste a la situación laboral gracias a la experiencia adquirida (Hoppock, 1985). La inteligencia no es un determinante de la satisfacción en el trabajo (Davis, 1981). Los individuos que son inteligentes demuestran un mayor grado de satisfacción cuando ejecutan trabajos sencillos, y los trabajadores menos inteligentes obtienen mayor satisfacción de trabajos monótonos y rutinarios que de trabajos complejos (Blum y Naylor, 1980).

La personalidad se encuentra relacionada con la satisfacción laboral como consecuencia del equilibrio personal. Un trabajador que no es feliz en su vida o en las circunstancias del momento puede generalizar las actitudes a su trabajo (Schultz, 1995). En cuanto al nivel ocupacional, cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo mayor será la satisfacción que produce. A un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras y más autonomía, interés y responsabilidad (Ramírez, 2003).

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo (Pulido, 2002).

Como se observa en la Figura 2.1, a los empleados les interesa su ambiente de trabajo (Krumm, 2001). Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

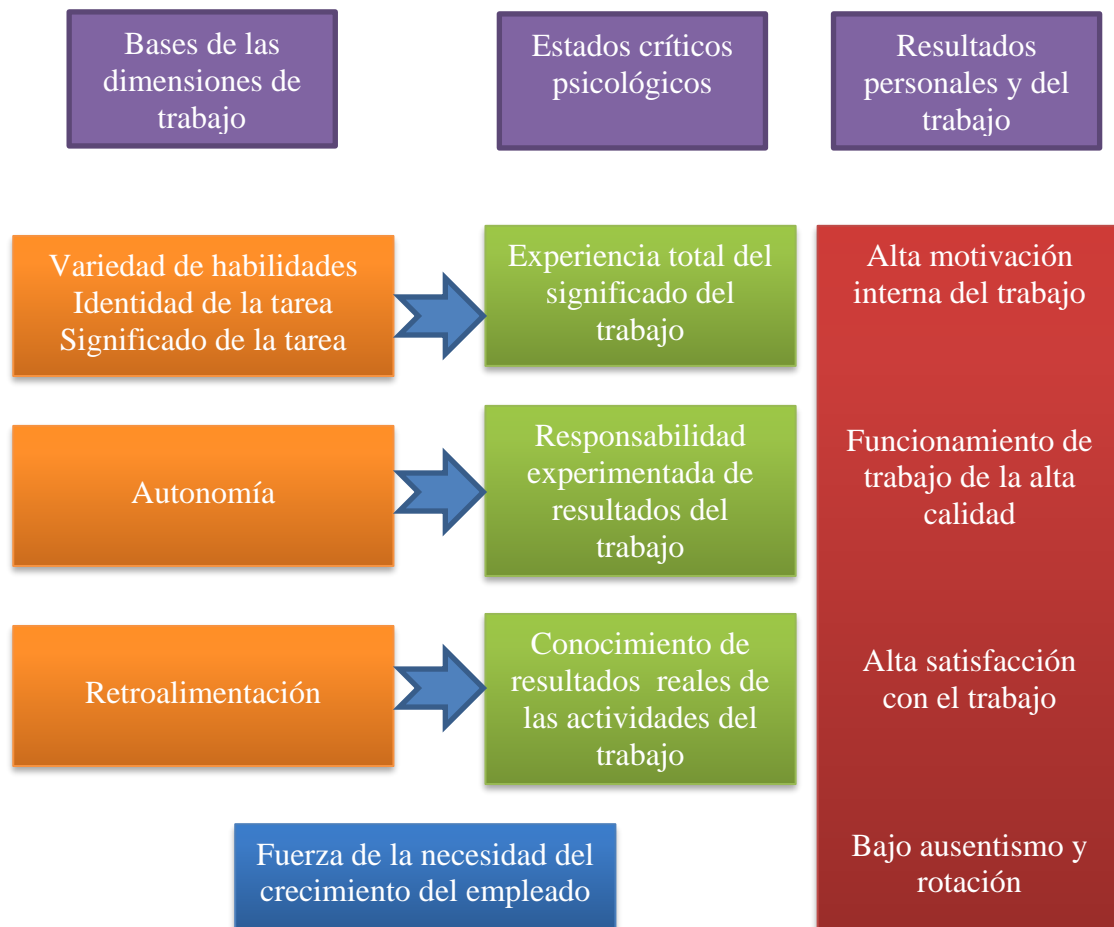


Figura. 2.1. Modelo de características del trabajo. De “Psychology at Work”, por Diane Krumm, 2001, p. 202.

3.1.2 Importancia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral son las actitudes que los empleados tienen hacia su trabajo real, comparándolo con su trabajo ideal y la relación de ambos con su vida en general. En el trabajo ideal, influyen diferentes factores formados por el propio empleado, como son: sus necesidades, valores, rasgos personales y habilidades. Estas variables se ven afectadas por aspectos del mismo empleo como: las comparaciones con otros empleados, condiciones favorables del trabajo, características del puesto, la

satisfacción con el salario, supervisión, autonomía, compañeros de trabajo, seguridad, recompensas y oportunidades de progreso.

En el trabajo, existen variables de actitud que reflejan como un individuo ve o percibe su experiencia laboral en el trabajo y organización actual. Aquellos individuos que están más abiertos a encontrar un sentimiento al trabajo y estén dispuestos a relacionarse con los demás, tendrán más probabilidades de crecer, aprender y tener logros en el trabajo (Milliam, 2001).

Las empresas que involucran a los empleados en la toma de decisiones, provocan en éstos que se sientan dueños del proceso, que crean en la causa y que hagan lo necesario en la ejecución para el éxito de la empresa. En este proceso, los líderes y sus funciones son fundamentales, ya que deben escuchar las ideas, conceptos y esperanzas de los empleados y transmitirles emoción y pasión por su trabajo (Harris, 2004).

Las organizaciones que crean un ambiente que responde a los valores del empleado, en donde encuentran un propósito organizacional compatible con sus ideales; tendrá gente motivada en su trabajo y tendrán más probabilidades de tener una fuerza de trabajo productiva y satisfecha. Encontrar un sentido en el trabajo significa estar enriqueciéndolo y el trabajo enriquecido está ligado a la gran satisfacción y motivación que se puede encontrar en el mismo (Milliam, 2001).

Otro factor importante que determina la satisfacción de los empleados con su trabajo, es la compatibilidad entre la personalidad de la persona y el puesto de trabajo que este desempeñe, interviniendo en esto las características del puesto y la importancia de la naturaleza del trabajo. Así, resulta de gran ayuda tener claridad de los propósitos y valores de cada individuo que está laborando por una meta en común, intentando entender como se siente cada individuo antes de aceptar compromisos de comportamiento, resulta importante para todas las organizaciones conocer los

diferentes enfoques que expliquen el comportamiento social de los individuos (Reig et al., 2003).

En cuanto a las condiciones de trabajo; el hecho de que éstas sean las mejores posibles, dependiendo del tipo de trabajo que se desempeñe, ayudará a que el empleado tenga un estado físico favorable, disminuyendo el disgusto natural que se genera por el trabajo y aumentando la productividad en la empresa. Esto nos indica que la satisfacción laboral influye en diferentes aspectos de la vida de los trabajadores así como en la organización, beneficiándose ambas partes. De esta manera, cuando los intereses de las personas se encuentran interactuando o son semejantes a los intereses de la organización se forma un ambiente de cooperación evitando conflictos.

También influye la cultura organizacional, que es el sistema de valores y metas percibido a través del clima organizacional, por lo que se espera coincida con los valores y metas del personal (Wexley, 1990).

Cuando el empleado no se siente satisfecho en su trabajo, esto afluirá negativamente en su comportamiento, ya que puede provocar ausentismo, rotación de personal, retardos y apatía, entre otras. Por el contrario, si el empleado se encuentra satisfecho con su trabajo, lo reflejará de manera positiva, demostrándolo tanto en su actitud como en la buena realización de sus funciones. Así mismo, Pulido (2002) comenta que la insatisfacción repercute en la ineficacia organizacional pudiendo actuar con negligencia, agresión, sabotaje o retiro, expresando sentimientos negativos con respecto a su trabajo, el ambiente y las relaciones laborales.

La motivación es una parte muy importante de la satisfacción laboral, ya que demuestra el grado en que la persona siente que sus carencias o necesidades están siendo cubiertas. Por esto, es fundamental que haya una interacción entre las necesidades del trabajador y los motivadores que se le van a ofrecer; intentando que estos sean complementarios, como lo muestra la Figura 2.2 (Krumm, 2001).



Figura 2.2. Correlativos de la satisfacción laboral, demostrando dos maneras de relación con la satisfacción en el trabajo. De “Psychology at Work”, por Diane Krumm, 2001, p.219.

Existen diferentes métodos y medios para lograr saber el grado de satisfacción que un empleado tiene en su trabajo, como pueden ser las entrevistas, tanto a los empleados actuales de la organización como a los que ya no pertenecen a ésta por diferentes motivos como puede ser el retiro, despido, entre otros. Se intenta con esto conocer puntos de opinión en áreas determinadas. Para mayor exactitud se utilizan instrumentos para realizar la medición de la satisfacción de los trabajadores de una organización.

Los resultados de diversas investigaciones sobre satisfacción laboral son similares en algunos casos, pero tienen también muchas diferencias, sin embargo parecen

coincidir en el hecho de que el comportamiento de un individuo está regulado y dirigido hacia la satisfacción de una serie de necesidades (Pulido, 2002).

3.2 Compromiso Laboral

Uno de los mayores retos de las empresas, es desarrollar y mantener un compromiso organizacional entre los empleados que están en la organización, razón por la cual han proliferado los estudios de los elementos que generan el compromiso organizacional (Harrison, 1998). Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

Para Goleman (1999), el compromiso es alinearse con los objetivos de un grupo u organización. Las personas dotadas de esta aptitud están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general. Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general, utilizan los valores centrales del grupo para tomar decisiones y hacer más claras sus alternativas, buscando actividades para cumplir con la misión del grupo.

3.2.1 Importancia del Compromiso Laboral

El compromiso laboral, se ha definido, analizado y evaluado como una actitud y como una línea de acción del trabajador; refleja la fuerza de la identificación e implicación del trabajador con su organización. Esta identificación e implicación supone la aceptación de las metas y los valores de la organización (González, 1998).

Compromiso es el grado en el que un individuo desea permanecer con una organización. Está basado en la fuerza del involucramiento de los empleados y la identificación con la organización. El que el empleado se involucre puede estar basado en la lealtad a la compañía, miedo a perder los beneficios de una pensión de

retiro o sentir la obligación moral de estar, pero al final es un deseo de permanecer en la empresa (Krumm, 2001).

Las organizaciones, ejercen una gran influencia en el desarrollo de la vida de las personas en varias formas. Pueden hacerlas sentir bienvenidas e involucradas o aisladas y no queridas. La mayoría de los empleados, pasa la mayor parte de su vida en una empresa u organización y muchos han sufrido las consecuencias de haber permanecido en la misma situación, la cual no siempre es la mejor, durante un largo periodo de tiempo (Castledine, 2003). En el pasado, los efectos de trabajar en el mismo lugar, con condiciones enfocadas en la empresa y no en el empleado fueron conocidos como “institucionalización”. En la actualidad, muchos lugares de trabajo pueden destruir la vida de las personas, especialmente si la atmósfera o el espíritu de la organización no esta orientado hacia un desarrollo positivo (Castledine, 2003).

En la actualidad existe un nuevo enfoque que atrae a los empleados y ayuda a un desarrollo organizacional sano, esto se refiere al hecho de sentirse lleno de vida, valorado por la organización, tener relaciones satisfactorias y encontrar un sentido de identificación y propósito de vida. Las compañías que están usando este enfoque, están tratando de motivar a sus empleados para que se sientan contentos en el trabajo, buscando desarrollar una actitud que implique confianza, amabilidad y disfrutar lo que se haga (Castledine, 2003).

El compromiso organizacional es definido como una condición en la cual un individuo identificado con la organización y con sus objetivos, desea permanecer en la organización. El compromiso de un individuo en su trabajo refleja su identidad, fidelidad, responsabilidad, claridad de objetivos, participación e implicación, y calidad en su desempeño en la empresa (Robbins, 1987).

El compromiso organizacional puede ser visto como una respuesta emocional a una apreciación positiva del ambiente laboral. Se genera esa relación entre empresa y

empleado, cuando éste último cree firmemente en los valores y objetivos de la organización, demostrando interés por permanecer en la empresa (Testa, 2001).

Lo más importante del compromiso, es unificar los objetivos de los empleados con los de la organización. El compromiso tiene un sentido emocional, de sentimientos con un fuerte apego a las metas de la organización. Aquellos empleados que no tan solo valoran el objetivo de la organización, sino que también lo adoptan, no solo están dispuestos a hacer un mayor esfuerzo, también están dispuestos a hacer sacrificios personales si es necesario; en otras palabras, los empleados comprometidos son los patriotas de la empresa (Goleman, 1999). El compromiso en el trabajo se relaciona con productividad, satisfacción, organización y comunicación en el personal de la organización (Robbins, 1987).

El elemento más importante en la relación que existe entre el trabajador y la empresa es la identificación. Esto es debido a que si no existe una identificación con lo que se hace o para lo que se está en la organización habrá discrepancia en el individuo e incongruencia en los resultados de su trabajo (Valbuena, 2000).

3.2.2 Tipos de Compromiso Laboral

El compromiso laboral o compromiso organizacional se refiere a la lealtad individual o el enlace que la o el empleado tiene a la organización para la cual trabaja (Bozeman y Perrewe, 2001). Chen, Tsui y Farh (2002), plantea que surge una teoría, en donde existe tres dimensiones del compromiso organizacional, que son: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuación.

La unión emocional que puede llegar a existir de los empleados hacia su organización se le denomina compromiso afectivo, el cual, ha sido considerado un determinante importante en relación a la lealtad. El compromiso afectivo ha sido considerado como un determinante importante de la dedicación y la lealtad. Este tipo de compromiso le

da a los empleados cierto sentido de pertenencia e identificación que incrementa su involucramiento con las actividades de la organización, su “buena voluntad” a perseguir las metas de la organización y su deseo de permanecer con la organización (Rhoades y Eisenberger, 2001).

El compromiso afectivo se refiere a la unión emocional de los trabajadores, a la identificación y el involucramiento con los trabajadores (Chen et al., 2002). También implica la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofías de la organización; esta identificación se refleja en la solidaridad y comprensión del trabajador con los problemas de la empresa. En consecuencia de esto, los trabajadores con un alto nivel de compromiso afectivo, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales y están dispuestos a trabajar más de lo que deberían.

La esencia del compromiso, es unificar los objetivos propios con los de la organización. El compromiso es emocional: sentimientos de un fuerte apego a las metas de nuestro grupo cuando resuenan fuertemente al compás de las nuestras. El compromiso en los empleados se refuerza cuando se les dice para que están en la empresa (Valbuena, 2001). El compromiso normativo, se refiere al sentimiento de los empleados de sentirse obligados a permanecer con la organización, basado en un sentido de deber, lealtad u obligación (Chen et al., 2002).

Los trabajadores suelen desarrollar este sentimiento a través de la formación que este haya tenido desde su niñez, la educación que a recibido o inclusive a través de experiencias laborales previas. También puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación por el hecho de haber experimentado alguna sensación de deuda hacia la compañía por haberle dado algún tipo de incentivo, oportunidad o recompensa que fue ampliamente valorada por el trabajador. Las empresas u organizaciones que carecen de una misión bien formulada, ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse (Goleman, 1999).

El compromiso de continuación está basado en el costo que el empleado asocia con dejar la organización (Chen et al., 2002). Este tipo de compromiso acentúa el apego material que el trabajador tenga con la empresa; esto debido a que con el paso del tiempo el trabajador a hecho inversiones de diferentes tipos como su tiempo, dinero y esfuerzo; y el hecho de dejarla significaría perder todo esto, inclusive el estatus que pueda tener en la empresa. A causa de esta inversión, las oportunidades de que el trabajador tenga en otra empresa un puesto similar o mejor son muy reducidas, por esto, se incrementa su apego con la empresa para la cual está trabajando.

3.2.2.1 Determinantes del compromiso laboral.

La mayoría de las investigaciones psicológicas están de acuerdo que un fuerte compromiso laboral viene como consecuencia de una interacción entre las variables demográficas (como sexo y edad), variables psicológicas (necesidades y valores), y características específicas de las situaciones en el trabajo (naturaleza del trabajo, puesto que se desempeña) (Jewell y Siegall, 1990).

Estas diferentes variables son las principales determinantes para que los empleados experimenten el compromiso con la empresa ya que cada persona tiene diferentes parámetros para determinar cuales son sus necesidades; tiene diferentes experiencias en su vida personal, por lo tanto adquieren diferentes valores y dependiendo de estas variables, se determinará el tipo de persona, esto combinado con el puesto que desarrolle. Si el empleado está satisfecho con la labor que desempeña dentro de la empresa, junto con la relación que tenga con sus superiores y compañeros de trabajo determinarán si siente compromiso con la empresa y el tipo de compromiso que desarrolle.

2.2.2.2 El compromiso y la satisfacción en el trabajo.

Una investigación en los Emiratos Árabes realizada por Alnajjar (1996), sobre la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, donde evaluó 171 empleados de entre 26 y 35 años usando dos cuestionarios, de los cuales, uno era de satisfacción laboral el cual midió la seguridad laboral, status laboral, relaciones con los directivos y relaciones con los colegas.

Los resultados demostraron que los valores de satisfacción laboral y el deseo de cumplir con las responsabilidades laborales están correlacionados positivamente. Por otra parte, relaciones satisfactorias positivas con los directivos, colegas y status laboral estuvieron significativamente correlacionadas de una manera positiva con el compromiso laboral. El deseo de cumplir con los compromisos relacionados con las necesidades laborales fueron examinados usando los valores de la escala de compromiso organizacional; esta escala mide las dimensiones de disciplina, involucramiento y esfuerzo de tener al día las tareas.

Los empleados que demuestran una actitud de compromiso, buscan promover su autodesarrollo en la organización, se capacitan de forma constante para convertirse en empleados efectivos y comprometidos; de esta forma son capaces de verse así mismos y a sus trabajos como componentes de una "imagen completa" de su empresa. En el caso de que la capacitación no les permita adquirir esta visión general, su efectividad y compromiso quedarán subdesarrollados (Thomas y Thomas, 1994).

Aspecto importante de la satisfacción en el trabajo es el autodesarrollo que un individuo logra en su organización. Por tanto, la implementación de procesos de capacitación constantes dentro de la empresa favorecerán la actitud de compromiso en el trabajo (Valbuena, 2000).

A pesar de que algunos investigadores han discutido acerca de que la satisfacción

laboral es el resultado de un compromiso organizacional más que una causa del mismo, la evidencia dice que la satisfacción laboral es un antecedente del compromiso organizacional (Harrison, 1998).

Investigaciones hechas en México y Estados Unidos, reflejan que la satisfacción en aspectos como son: el ámbito laboral, la supervisión, el sueldo recibido, las oportunidades de crecimiento y la relación con los compañeros de trabajo, afectan la lealtad y la retención en la organización. Los empleados también valoran fuertemente la preocupación de la organización por entregar productos de calidad y en los tiempos requeridos, considerando este aspecto, como una característica de trabajar con eficacia (Harrison, 1998).

La cultura influye mucho en el comportamiento de las personas dentro de una empresa. Las actitudes de los empleados hacia las organizaciones pueden ir variando dependiendo de diferentes situaciones, lo cual, destaca la importancia de realizar un trabajo permanente de revisión de los elementos que afectan el compromiso organizacional y que han sido considerados los antecedentes de dicho compromiso (Tao, 1998).

3.3.- Como Pueden Medir Las Organizaciones La Satisfacción Laboral

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que esta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados. Se desarrollan métodos para medir la satisfacción laboral. Todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral solo se puede inferir: es algo intangible y personal. Entre estos métodos, cabe citar: 1) la observación del comportamiento de los empleados, 2) entrevistas con los empleados, 3) los cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral. El método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos, ejemplo de ello es el del Índice Descriptivo del Trabajo (IDT), que es el método más comúnmente utilizado

para medir la satisfacción laboral.

3.3.1.- Determinantes De La Satisfacción Laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

3.4.- Satisfacción Y Productividad

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella

(Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios dictan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 Y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

3.4.1.- Cultura Organizacional

La Cultura se encuentra en las raíces de toda la organización. Es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa en general. En el nivel más profundo, la cultura puede ser pensada como un grupo complejo de valores y de creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje dentro de la organización.

La cultura es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente. La cultura existe en cada uno de los eslabones de la rueda operativa. Puede ser una cultura homogénea o no, pero la cultura siempre existe. Y, lo que es más importante, la cultura siempre está incidiendo - positiva o negativamente - en el desempeño de la empresa.

3.4.2.- Administración de la Producción

La Administración de la Producción u Operaciones, es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La Administración de las Operaciones es un área de estudio o sub-ciencia de la Administración.

3.4.3.- Funciones Básicas de la Administración de Producción

Función	Descripción
1. Procesos	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos análisis de transportes.
2. Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de reducción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, Programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
3. Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos Terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.
4. Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semi especializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

5.	Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los Productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.
----	---------	--

Fuente: Adaptado de R. Schroeder, Operations Management (Nueva York: McGraw Hill Book co., 1981): 12.

3.4.4.- Cultura Administración de la Producción

La experiencia, y el conocimiento que de la misma surge puede ser determinante para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la organización (objetivos básicos, implícitos en todas las organizaciones) y esta se deriva del estudio del pasado, no solo de la empresa sino también de sus competidores y del mercado, logrando extraer conclusiones que contribuyan a una mejor interpretación de la realidad, pudiendo de este modo facilitar la solución ante la existencia de problemas o facilitando el aprovechamiento de oportunidades.

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

CAPITULO IV

4.- METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la metodología que se tomó para llevar a cabo la recopilación de los datos, así como el análisis de los mismos, para la aplicación de la estructura conceptual establecida. Dentro de éste capítulo se retomará la necesidad de la realización del estudio, donde se va a definir la población, la selección de la muestra, diseño del instrumento a utilizar, la aplicación del instrumento y se va a concluir acerca de cómo se van a analizar los datos obtenidos. El modelo de metodología que se utilizó fue la de Fernández y Baptista (1991).

4.1 Planteamiento del problema

Conocer si hay relación entre la satisfacción laboral de los recursos humanos con la variable de productividad de la empresa Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija.

4.2 Objetivos de investigación

- Conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.
- Conocer el nivel de calidad de vida de los trabajadores.
- Conocer el nivel de apoyo social de los trabajadores.

4.3 Tipo de investigación

La investigación será:

Exploratoria: ya que va a comenzar investigando todo lo que a la reforma se refiere, debido a que es un tema de actualidad del cual no se tiene mucha información, y se

necesita recolectar información sobre la misma que aun no ha sido publicada oficialmente. Así mismo se va a investigar sobre las variables que ya se mencionaron con anterioridad.

Descriptivo: esta se hará para poder definir cada una de las variables que ya son más conocidas, para poder lograr que el lector conozca un poco más a profundidad cada una de ellas y pueda entender el documento de tesis, así mismo se va a describir toda la información obtenida sobre la reforma.

Correlacional: en este documento los alcances que se van a lograr son de tipo correlacional, donde se analizará si la reforma se relaciona de alguna forma con las variables antes mencionadas.

4.4 Hipótesis de investigación

“La ausencia de una adecuada satisfacción laboral de los recursos humanos no permite elevar el nivel de productividad en la empresa Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija”

4.5 Diseño de investigación

Debido a los alcances del estudio sólo se tomará un diseño **no experimental**, ya que sólo se va a analizar la información que se obtenga a través de los instrumentos utilizados para recolectar los datos.

Así mismo no se pretende alterar ninguna variable de manera intencional con el objetivo de ver cual o cuales serían las consecuencias derivadas de la manipulación. Sólo se analizarán los fenómenos que se presenten en el estudio.

El estudio también será transaccional o transversal, ya que sólo será en un periodo de

tiempo establecido, el cual es el año 2012.

4.6 Selección de la muestra

Las muestras se dividen en dos ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas (Hernández, 1998).

Para el desarrollo de este estudio se determinó utilizando una muestra probabilística, ya que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Esto se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria al azar (Hernández et al 1998).

De acuerdo con Hernández (1998) para una muestra probabilística necesitamos de dos cosas: determinar el tamaño de la muestra (n) y seleccionar los elementos muestrales, de manera que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos.

4.6.1 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra depende del margen de error y del nivel de confianza que se quiera obtener. A medida que se aumenta el número de entrevistados aumenta la exactitud de los resultados.

La muestra representativa fue seleccionada a través de la fórmula (en Lohr, 1999) dando como resultado para la totalidad del universo la cantidad de 50 Sujetos. En este caso se utilizó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p \cdot q}{N}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = desviación estándar (para un intervalo de confianza de 95.55 es 1.96)

p = proporción de la población que posee la característica (cuando se desconoce esa proporción se asume $p = 50$)

q = 1 - p

E = margen de error que se está dispuesto a aceptar

N = tamaño de la población

4.7.- Método De Investigación

Dentro de los métodos de investigación existentes aplicaremos el método de análisis – síntesis - deductivo:

El primero, para descubrir y fundamentar las causas y consecuencias del problema a través del desarrollo del estudio, y esto se efectuara mediante la recolección de datos que permitan realizar el avance de la investigación, priorizando con una bibliografía en los puntos que requiera. el segundo, para explicar la correlación existente entre la satisfacción laboral con la productividad del personal de la empresa y el tercero que nos permitirá que las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelvan explicativas, esto debido a que partiremos de situaciones generales en un marco teórico general, para llegar a situaciones particulares.

4.8.- Instrumentos

El instrumento a utilizarse será el cuestionario, que nos permitirá recolectar información relativa al problema de estudio para esclarecer las causas fundamentales

de la insatisfacción laboral. NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Satisfaction au travail: questionnaire d'evaluation de la satisfaction au travail Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale

La forma en la que se van a recolectar los datos es en base a libros donde se va a investigar todo lo relacionado con las variables. Así mismo se obtendrá información de artículos publicados.

Así mismo será de manera descriptiva donde se realizarán encuestas estructuradas para poder obtener la información necesaria para el objetivo de nuestra investigación.

CAPITULO V

5.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 1 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

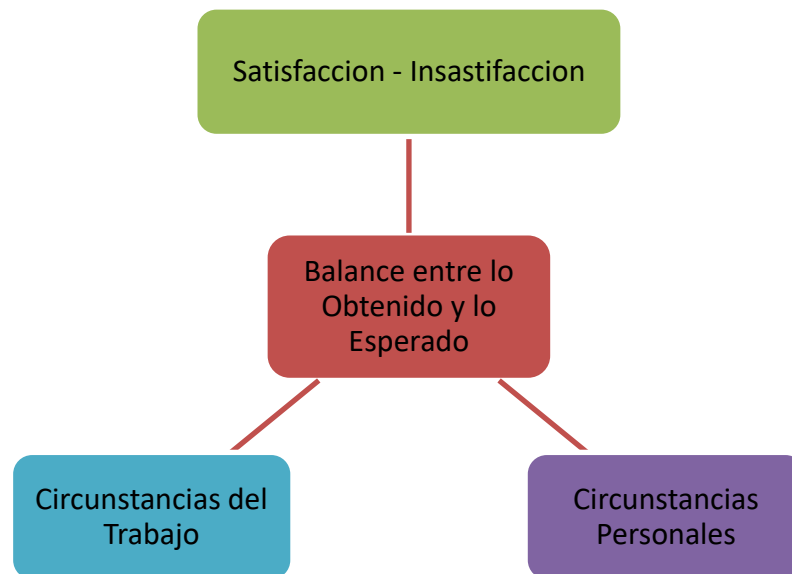


Figura 3: Variables que inciden en la satisfacción laboral

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
- Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés,...
- Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación, retrasos...

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (ver Tabla 1). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la

insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

		FACTORES MOTIVADORES				FACTORES HIGIENICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCION			FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCION
SATISFACTORES		Realización exitosa del trabajo	Falta de responsabilidad	INSATISFACTORES		Status elevado	Malas relaciones interpersonales
		Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros	Trabajo rutinario y aburrido, etc.			Incremento del Salario	Bajo salario
		Promociones en la empresa, etc.				Seguridad en el trabajo, etc.	Malas condiciones de trabajo, etc.

Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Escala general de satisfacción

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue

desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Escala	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderad. Insatisfecho	Ni Satisfec Ni Insatisf.	Moderad. Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Condiciones físicas de trabajo							
Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
Tus compañeros de trabajo							
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
Tu superior inmediato							
Responsabilidad que te ha asignado							
Tu salario							
La posibilidad de utilizar tus capacidades							
Relaciones entre dirección y trabajadores de tu empresa							
Tus posibilidades de promocionar							
El modo en que tu empresa esta gestionada							
La atención que se presta a las sugerencias que haces							
Tu horario de trabajo							
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
Tu estabilidad en el empleo							

Tabla 2: ESCALA DE SATISFACCIÓN (Traduc. de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall)

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con

independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos sub escalas:

- **Sub escala de factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- **Sub escala de factores extrínsecos:** indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser auto cumplimentado y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala se

constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación, se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho ...) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos:

Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

Corrección

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes ha:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los

posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

Valoración

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones. Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

Datos técnicos

A continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores.

Satisfacción General

Media

70,53

Desviación típica

15,42

Coeficiente alpha

Entre 0,85 y 0,88

Test-retest a 6 meses

0,63

Satisfacción Intrínseca

Media

32,74

Desviación típica

7,69

Coeficiente alpha

Entre 0,79 y 0,85

Satisfacción Extrínseca

Media

38,22

Desviación típica

7,81

Coeficiente alpha

Entre 0,74 y 0,78

Relación entre la Escala General de Satisfacción y otras variables

En distintos estudios llevados a cabo por el CNCT-INSHT se han encontrado correlaciones significativas entre la escala de satisfacción y diferentes aspectos psicosociales del trabajo medidos según el método de evaluación de factores psicosociales del CNCT. Este método estudia siete factores psicosociales del entorno laboral, asignando una mayor puntuación cuanto peor o más nociva es su situación.

Las correlaciones halladas entre la escala de satisfacción y los factores psicosociales se muestran en la Tabla 3.

ESCALAS	SATISFACCION GENERAL	SATISFACCION INTRINSECA	SATISFACCION EXTRINSECA
Supervisión - Participación	0,64***	0,61***	0,51***
Definición de Rol	0,51***	0,44***	0,46***
Relaciones Personales	0,44***	0,35***	0,42***
Contenido del Trabajo	0,38***	0,43***	0,19***
Interés por el Trabajador	0,27***	0,25***	0,23***
Autonomía Temporal	0,21***	0,21***	0,19***
Carga Mental	0,17***	0,10*	0,20***

* ($p < 0,05$); *** ($p < 0,001$)

Tabla 3: Correlaciones entre la escala de satisfacción y factores psicosociales del trabajo

En estudios realizados se han encontrado las distribuciones (ver Tabla 4) de quienes se encuentran en posiciones extremas en cuanto a satisfacción laboral en una población laboral determinada (percentiles 80 y 20) y su posición en cada uno de los factores. De los datos de la Tabla 4 puede observarse la relación entre ambas variables.

SATISFACCION PERCENTIL > 80

ESCALAS	SITUACION SATISFACTORIA	SITUACION INTERMEDIA	SITUACION NOCIVA
Carga Mental	19,5%	49,5%	31,0%
Autonomía Temporal	74,7%	15,0%	10,3%
Contenido del Trabajo	62,1%	36,8%	1,1%
Supervisión - Participación	78,2%	21,8%	0,0%
Definición de Rol	86,2%	13,8%	0,0%
Interés por el Trabajador	55,2%	40,1%	4,6%
Relaciones Personales	98,9%	1.1%	0,0%

SATISFACCION PERCENTIL < 20

ESCALAS	SITUACION SATISFACTORIA	SITUACION INTERMEDIA	SITUACION NOCIVA
Carga Mental	15,4%	34,1%	50,5%
Autonomía Temporal	57,1%	17,1%	25,3%
Contenido del Trabajo	22,0%	58,2%	19,8%
Supervisión - Participación	11,0%	40,6%	48,4%
Definición de Rol	36,3%	51,6%	12,1%
Interés por el Trabajador	31,1%	48,9%	20,0%
Relaciones Personales	78,0%	18.7%	3,3%

Tabla 4: Relación entre el nivel de SG y posicionamiento en cada factor psicosocial

Rediseño del trabajo desde la teoría bifactorial

La combinación de los conceptos de satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca con los de factores motivadores y factores higiénicos sugieren unos determinados mecanismos de actuación dirigidos a la mejora de la satisfacción laboral:

- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto del trabajo (el salario, la seguridad del trabajo, la supervisión) con el fin de evitar la insatisfacción.
- Enriquecer y reestructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.

- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo.
- Asignar tareas nuevas, más especializadas que supongan una unidad natural y completa de trabajo.
- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.

Factores en Estudio

FACTORES	DENOMINACION
I	Condiciones físicas
II	Beneficios laborales
III	Políticas administrativas
IV	Relaciones sociales
V	Desarrollo personal
VI	Desempeño de tareas
VII	Relación con la autoridad

Procedimiento para la recolección de datos.

La escala cuenta con un total de 62 opiniones asociadas a siete factores que se definen de la forma siguiente:

FACTOR I: CONDICIONES DE TRABAJO (9 ítems)

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se contribuye como facilitador de la misma.

FACTOR II: BENEFICIOS LABORALES (8 ítems)

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico, regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

FACTOR III: POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS (9 ítems)

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular las relaciones laborales y asociadas directamente con el trabajador.

FACTOR IV: RELACIONES SOCIALES (9 ítems)

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales.

FACTOR V: DESARROLLO PERSONAL (9 ítems)

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

FACTOR VI: DESEMPEÑO DE TAREAS (8 ítems)

La valoración con la que se asocia el trabajador a sus tareas cotidianas en la empresa que labora.

FACTOR VII: RELACIÓN CON LA AUTORIDAD (10 ítems)

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Una vez estructurado el diseño experimental y definido el número de sujetos que se requerían para la llevar a cabo la investigación que esta representara de manera significativa los resultados y no sé de la ambigüedad del mismo, se requirió la tutoría constante para estar bien encaminados a lo que proponíamos.

Este procedimiento se llevo a cabo por varias semanas la recolección de la información por las distintas empresas una a una se fue solicitando la colaboración voluntaria de alguno de los colaboradores sin que estos se opusieran participaron entusiasmados a la intervención de algo que no se ha dado en estas organizaciones como son evaluaciones más formales y especializadas como esta. Debido a la

distancia de una empresa y otra más el poco tiempo que teníamos no nos era posible estar presentes una jornada completa para una correcta observación del personal, su comportamiento y la interacción que existe entre estos.

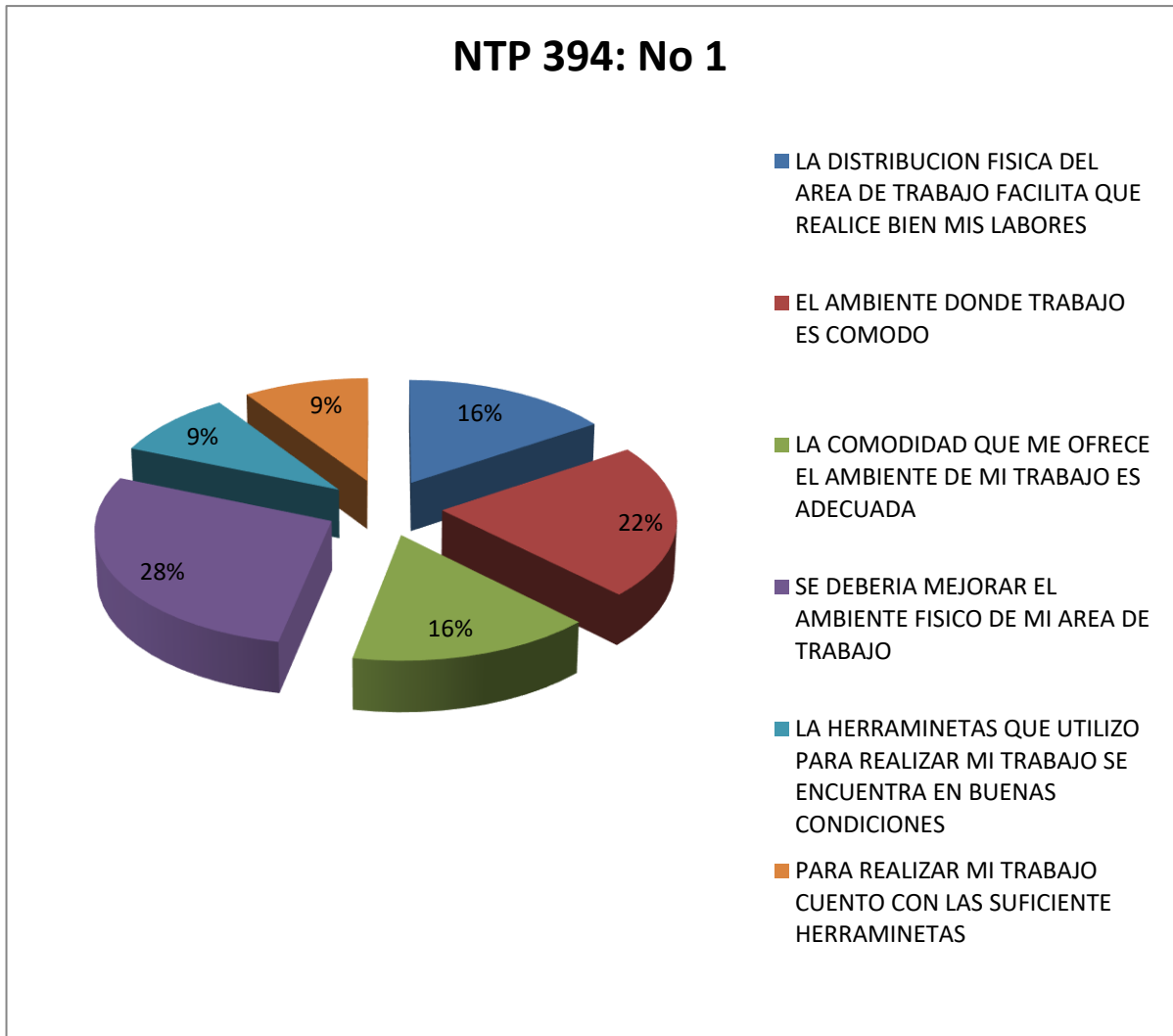
Aplicamos la encuesta NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción contando con el manual de interpretación y la teoría de este para una amplia comprensión del mismo y así poder realizar el análisis correspondiente se verá la relación que existe o no con la productividad de la organización. Para ello se utilizó el análisis de dos muestras no normales que en el cual arrojó resultados esperados a la teoría e hipótesis que se plantearon.

Están detallados y separados por factor para una clara visión al momento de localizar las áreas donde la empresa esta fallando, facilitando así el establecimiento de las posibles soluciones a los problemas.

NTP 394 No 1

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
CONDICIONES DE TRABAJO			
1	LA DISTRIBUCION FISICA DEL AREA DE TRABAJO FACILITA QUE REALICE BIEN MIS LABORES	5	16%
8	EL AMBIENTE DONDE TRABAJO ES COMODO	7	22%
15	LA COMODIDAD QUE ME OFRECE EL AMBIENTE DE MI TRABAJO ES ADECUADA	5	16%
22	SE DEBERIA MEJORAR EL AMBIENTE FISICO DE MI AREA DE TRABAJO	9	28%
34	LA HERRAMINETAS QUE UTILIZO PARA REALIZAR MI TRABAJO SE ENCUENTRA EN BUENAS CONDICIONES	3	9%
41	PARA REALIZAR MI TRABAJO CUENTO CON LAS SUFICIENTE HERRAMINETAS	3	9%
PROMEDIO TOTAL		32	100%

GRAFICO No1

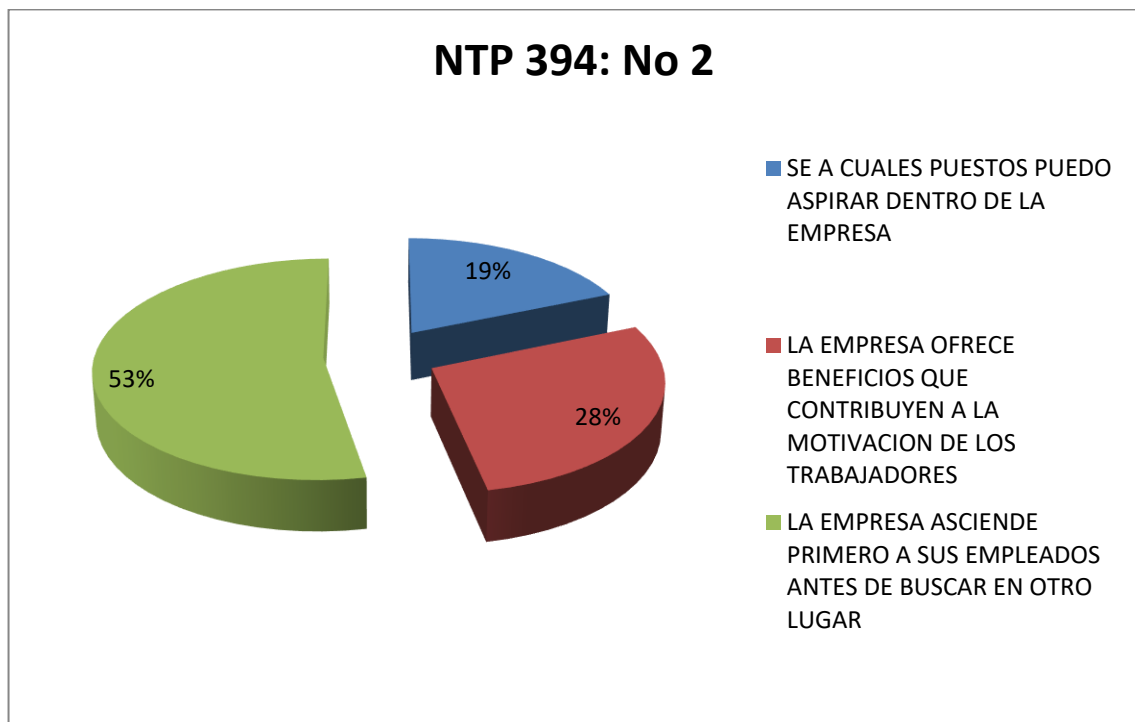


Si nos fijamos en la evaluación de este factor el porcentaje mas bajo, es el de 28%, Lo cual indica que la mayoría no están de acuerdo a que haya cambios en el área donde están trabajando, consideran que las condiciones climáticas y espacio físico que tienen, les agrada. Por lo tanto es válido decir, que todos los trabajadores se sienten satisfechos en todos los aspectos, y se concluirá diciendo que no hay problemas respecto a las condiciones de trabajo.

NTP 394 No 2

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
BENEFICIOS LABORALES			
2	A CUALES PUESTOS PUEDO ASPIRAR DENTRO DE LA EMPRESA	6	19%
9	LA EMPRESA OFRECE BENEFICIOS QUE CONTRIBUYEN A LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES	9	28%
16	LA EMPRESA ASCIENDE PRIMERO A SUS EMPLEADOS ANTES DE BUSCAR EN OTRO LUGAR	17	53%
PROMEDIO TOTAL		32	100%

GRAFICO No2



En los beneficios laborales vemos los tres resultados bajos, a continuación la explicación a que se debe este fenómeno.

¿Se a cuáles puestos puedo aspirar dentro de la empresa? Obtuvo un resultado bajo podríamos decir la razón es muy simple no tienen a ningún puesto a que aspirar como es obvio, no existe un nivel jerárquico en el departamento de producción, es decir son

los empleados y el supervisor, (que por cierto dijo tener 3 años de laborar con En la empresa Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija) Entonces nos damos cuenta que existe una relación, ellos no aspiran a ningún puesto, no por el hecho que no saben, sino porque no existen otros puestos.

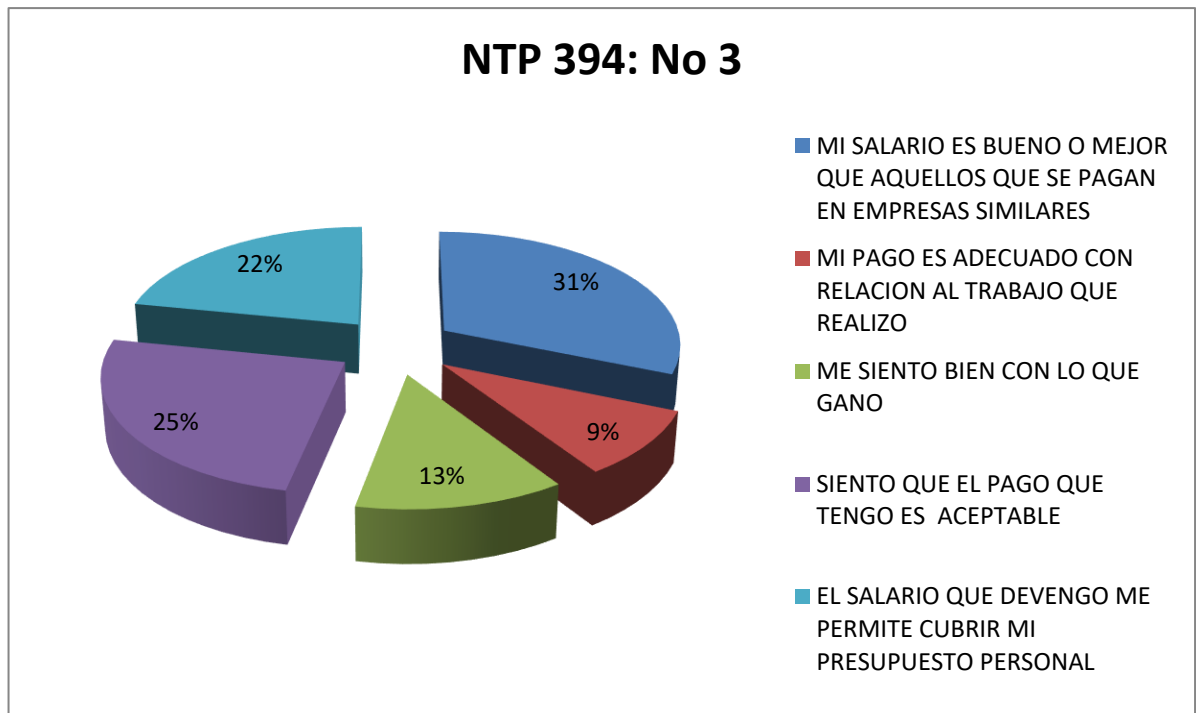
La siguiente pregunta, ¿ofrece la empresa beneficios que contribuya a la motivación? fue un resultado bastante bajo, ya que ellos estuvieron indecisos al contestar esta pregunta, ya que a pesar que no existe ningún tipo de beneficio ellos están motivados dentro de la empresa, por el simple hecho que existe un ambiente laboral agradable.

¿La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en otro lugar? Los resultados fueron bajos en esta pregunta y enseguida se explica el ¿porque? Primero vamos a relacionarlo con el tema de ¿saben a que puestos aspirar? Ellos saben que eso solo se da en el área administrativa, igual pasa con los ascensos, ellos no están diciendo que no hay ascensos, sino que no saben si existen o no dentro del departamento de administración, por lo cual vemos existe relación otra vez en sus respuestas y el bajo resultado.

NTP 394 No 3

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
SALARIOS			
28	MI SALARIO ES BUENO O MEJOR QUE AQUELLOS QUE SE PAGAN EN EMPRESAS SIMILARES	10	31%
35	MI PAGO ES ADECUADO CON RELACION AL TRABAJO QUE REALIZO	3	9%
42	ME SIENTO BIEN CON LO QUE GANO	4	13%
48	SIENTO QUE EL PAGO QUE TENGO ES ACEPTABLE	8	25%
54	EL SALARIO QUE DEVENGO ME PERMITE CUBRIR MI PRESUPUESTO PERSONAL	7	22%
PROMEDIO TOTAL		32	100%

GRAFICO No 3



Enfocándonos ahora en el factor de salarios nos damos cuentas en los resultados, todos son altos, por lo cual entendemos obviamente la relación, ellos están bastante satisfechos en lo que a salarios se refiere.

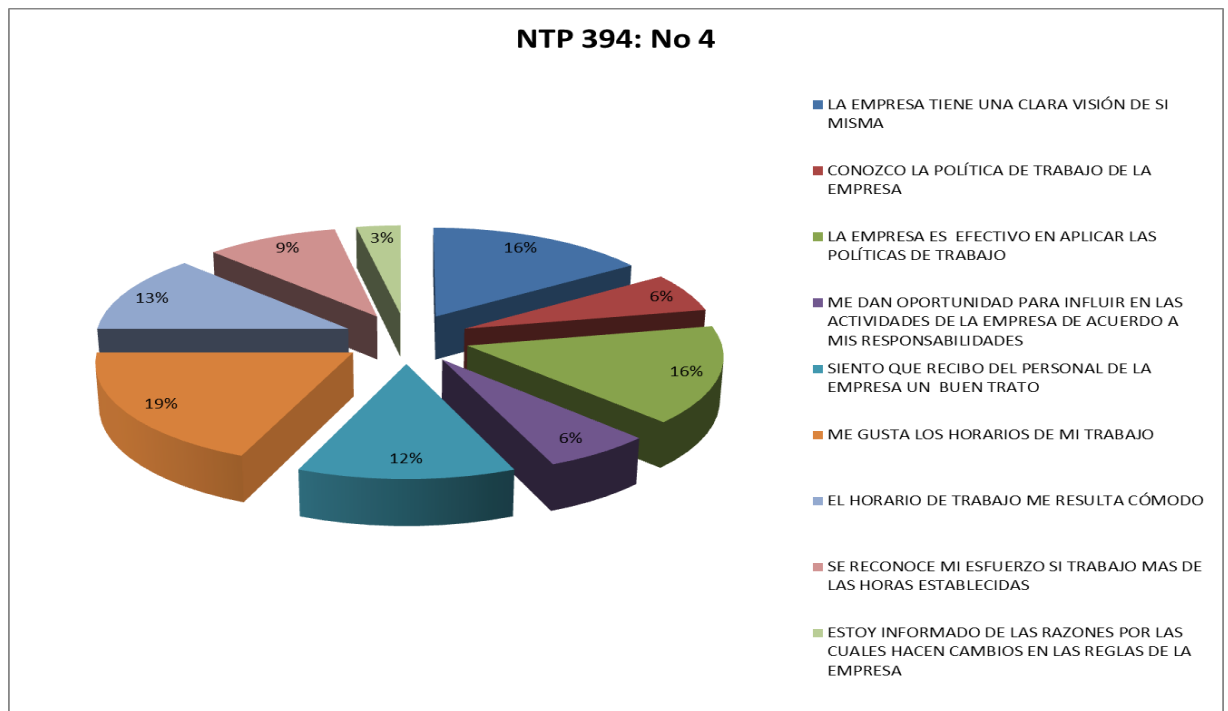
Hablara sobre algunos factores que influyen en estas opiniones:

En la empresa Cervecería Amazónica S.A. en la Ciudad de Cobija, algunas de las personas que aquí laboran, por no decir todos, no terminaron, la educación primaria y otros la secundaria, lo cual no los permite exigir nuevos retos, o los hace ser personas conformista, a pesar que el salario con el que ellos cuentan es el salario mínimo, pero ellos están totalmente conforme, ¿razones? No pagan transporte, no pagan alquiler, servicios públicos, pagan solamente electricidad, entonces es aquí donde podemos hacer ver que todo tiene relación. Observemos que el 22% esta diciendo que el salario que devengan les permite cubrir su presupuesto personal, realmente es algo que sorprende, pero que a la vez tiene sentido.

NTP 394 No 4

No.	ASPECTOS	FERCUENCIA	%
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS			
3	LA EMPRESA TIENE UNA CLARA VISIÓN DE SI MISMA	5	16%
10	CONOZCO LA POLÍTICA DE TRABAJO DE LA EMPRESA	2	6%
17	LA EMPRESA ES EFECTIVO EN APLICAR LAS POLÍTICAS DE TRABAJO	5	16%
23	ME DAN OPORTUNIDAD PARA INFLUIR EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DE ACUERDO A MIS RESPONSABILIDADES	2	6%
29	SIENTO QUE RECIBO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA UN BUEN TRATO	4	12%
36	ME GUSTA LOS HORARIOS DE MI TRABAJO	6	19%
43	EL HORARIO DE TRABAJO ME RESULTA CÓMODO	4	13%
49	SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MAS DE LAS HORAS ESTABLECIDAS	3	9%
55	ESTOY INFORMADO DE LAS RAZONES POR LAS CUALES HACEN CAMBIOS EN LAS REGLAS DE LA EMPRESA	1	3%
PROMEDIO TOTAL		32	100%

GRAFICO No 4



Analizando el siguiente factor sobre políticas administrativas, se darán unas breves observaciones, en los resultados más bajos de la encuesta. Siempre haciendo énfasis en los factores que influyen en estas opiniones, y las razones por las cuales no se han hecho cambios por mejorarlas.

¿Conozco las políticas de trabajo de la empresa? La mayoría de ellos conocen las reglas y políticas de la empresa ya que un alto porcentaje de los empleados tienen más de dos años de laborar en esta empresa, la relación varía entre el total de acuerdo y acuerdo, porque ellos dicen conocer las políticas referente al área productiva, haciendo la aclaración una vez más que desconocen totalmente lo que pasa en el departamento de administración ocurre.

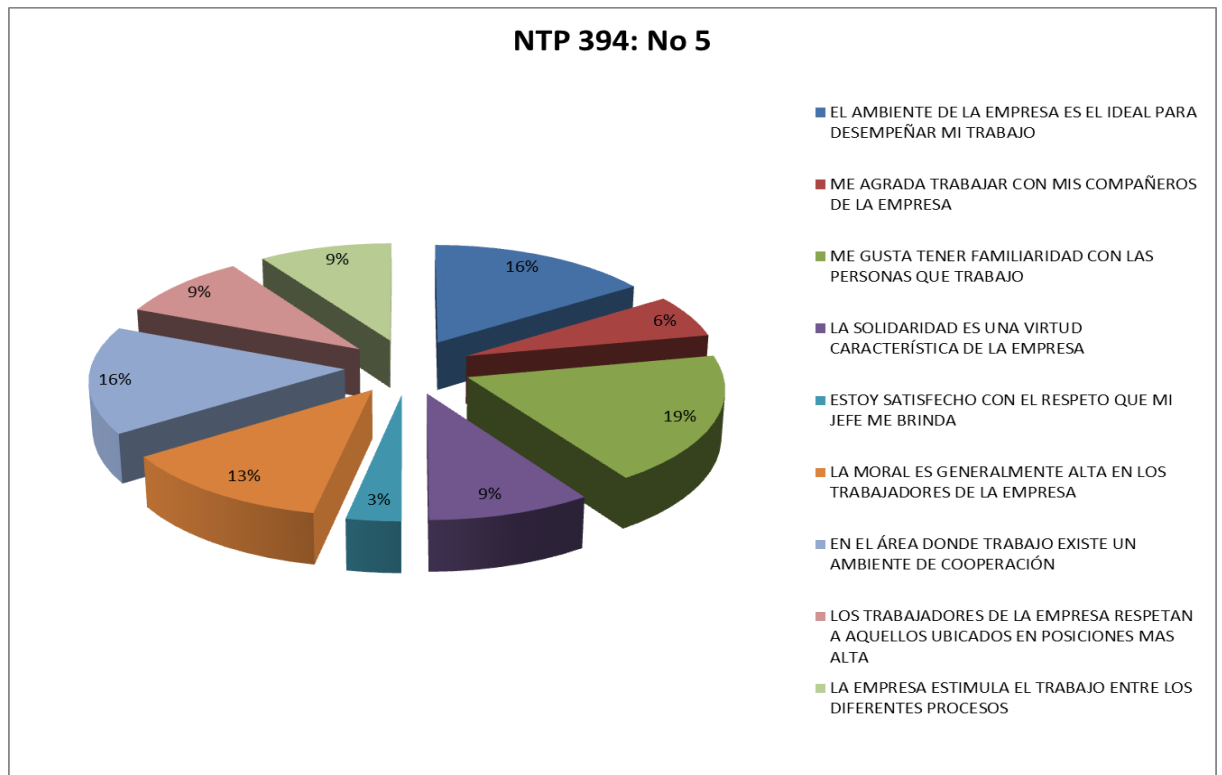
Es esta la razón por la cual ellos seleccionaron el acuerdo y no el total de acuerdo. Dijeron tener completamente claro lo que son procedimientos de trabajo, normas de calidad, horarios de trabajo, lo referente a salario, y haciendo énfasis en la conformidad que tienen con dichas políticas o reglas.

¿Me dan oportunidad para influir en las actividades de la empresa de acuerdo a mis responsabilidades? no hay forma que los empleados puedan tomar sus decisiones en lo que a procedimientos se refieren, independientemente de la experiencia o los conocimientos que el empleado tiene, se dedican solo a recibir ordenes por parte de su jefe, haciendo la aclaración que no les molesta en lo más mínimo, ya que “el jefe por algo es jefe” y vale la pena seguir sus ordenes, y ellos no se sienten capaces de tomar tales decisiones, por no estar lo suficientemente preparados, a pesar de la experiencia con la que cuentan.

NTP 394 No 5

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
RELACIONES SOCIALES			
4	EL AMBIENTE DE LA EMPRESA ES EL IDEAL PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO	5	16%
11	ME AGRADA TRABAJAR CON MIS COMPAÑEROS DE LA EMPRESA	2	6%
19	ME GUSTA TENER FAMILIARIDAD CON LAS PERSONAS QUE TRABAJO	6	19%
25	LA SOLIDARIDAD ES UNA VIRTUD CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA	3	9%
31	ESTOY SATISFECHO CON EL RESPETO QUE MI JEFE ME BRINDA	1	3%
38	LA MORAL ES GENERALMENTE ALTA EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA	4	13%
45	EN EL ÁREA DONDE TRABAJO EXISTE UN AMBIENTE DE COOPERACIÓN	5	16%
51	LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RESPETAN A AQUELLOS UBICADOS EN POSICIONES MAS ALTA	3	9%
56	LA EMPRESA ESTIMULA EL TRABAJO ENTRE LOS DIFERENTES PROCESOS	3	9%
PROMEDIO TOTAL		32	100%

GRAFICO No 5



A continuación, relaciones sociales, como lo describimos al inicio es la interrelación con los otros miembros de la organización con quien comparten las actividades laborales.

¿La moral es generalmente alta en los trabajadores de la empresa?

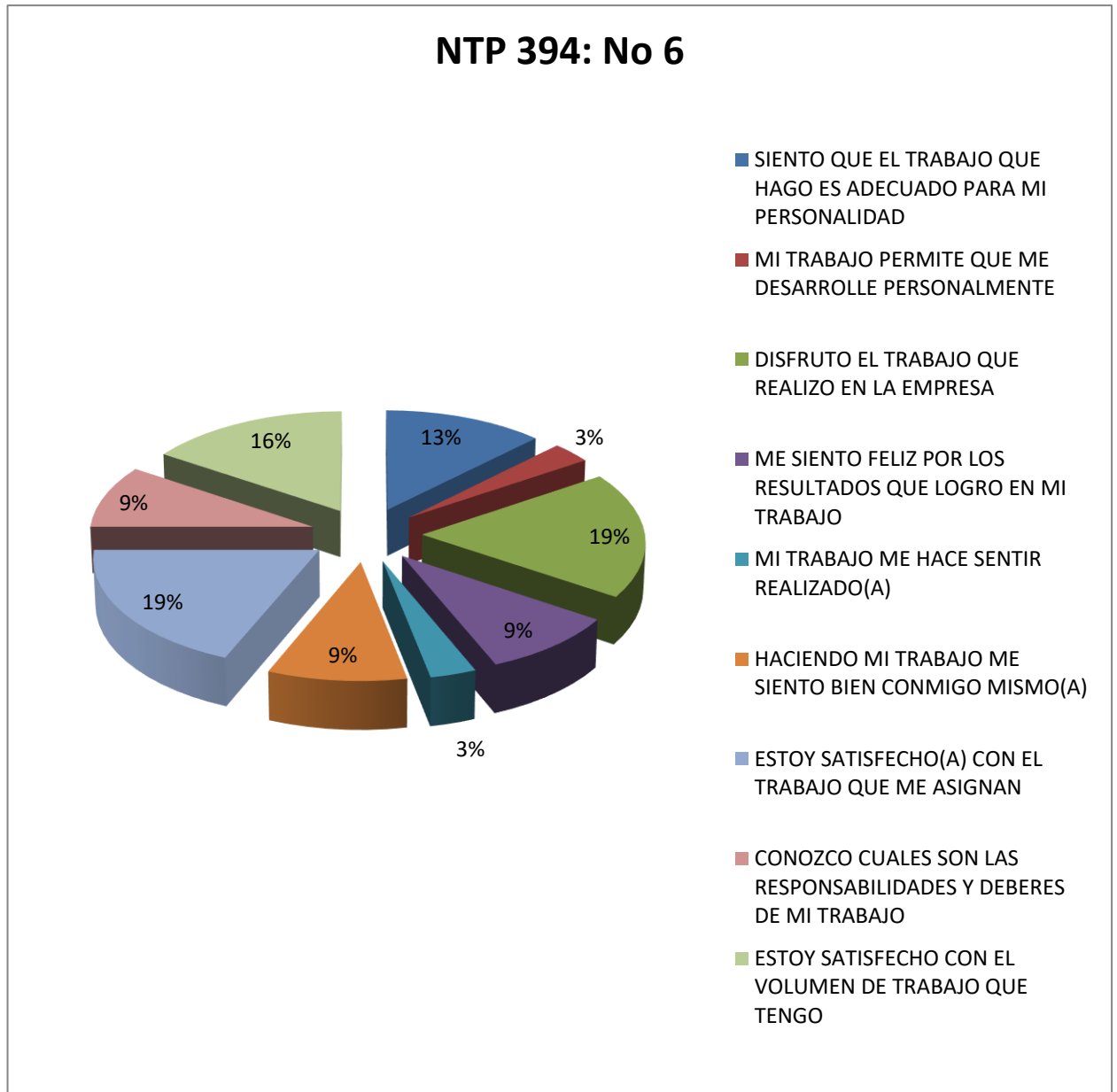
La mayoría de ellos esta de acuerdo a que existe alta motivación en el resto de sus compañeros.

En el resto de las preguntas existen algunos problemas, es aquí donde podemos ver el primer resultado en la relación con el jefe, donde el porcentaje es un 3% de satisfacción, mas adelante veremos el resto, lo cual es algo digno de admirar y de reconocer por parte de la empresa.

NTP 394 No 6

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
DESARROLLO PERSONAL			
5	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE HAGO ES ADECUADO PARA MI PERSONALIDAD	4	13%
12	MI TRABAJO PERMITE QUE ME DESARROLLE PERSONALMENTE	1	3%
20	DISFRUTO EL TRABAJO QUE REALIZO EN LA EMPRESA	6	19%
26	ME SIENTO FELIZ POR LOS RESULTADOS QUE LOGRO EN MI TRABAJO	3	9%
32	MI TRABAJO ME HACE SENTIR REALIZADO(A)	1	3%
39	HACIENDO MI TRABAJO ME SIENTO BIEN CONMIGO MISMO(A)	3	9%
46	ESTOY SATISFECHO(A) CON EL TRABAJO QUE ME ASIGNAN	6	19%
52	CONOZCO CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DE MI TRABAJO	3	9%
57	ESTOY SATISFECHO CON EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE TENGO	5	16%
	PROMEDIO TOTAL	32	100%

GRAFICO No 6



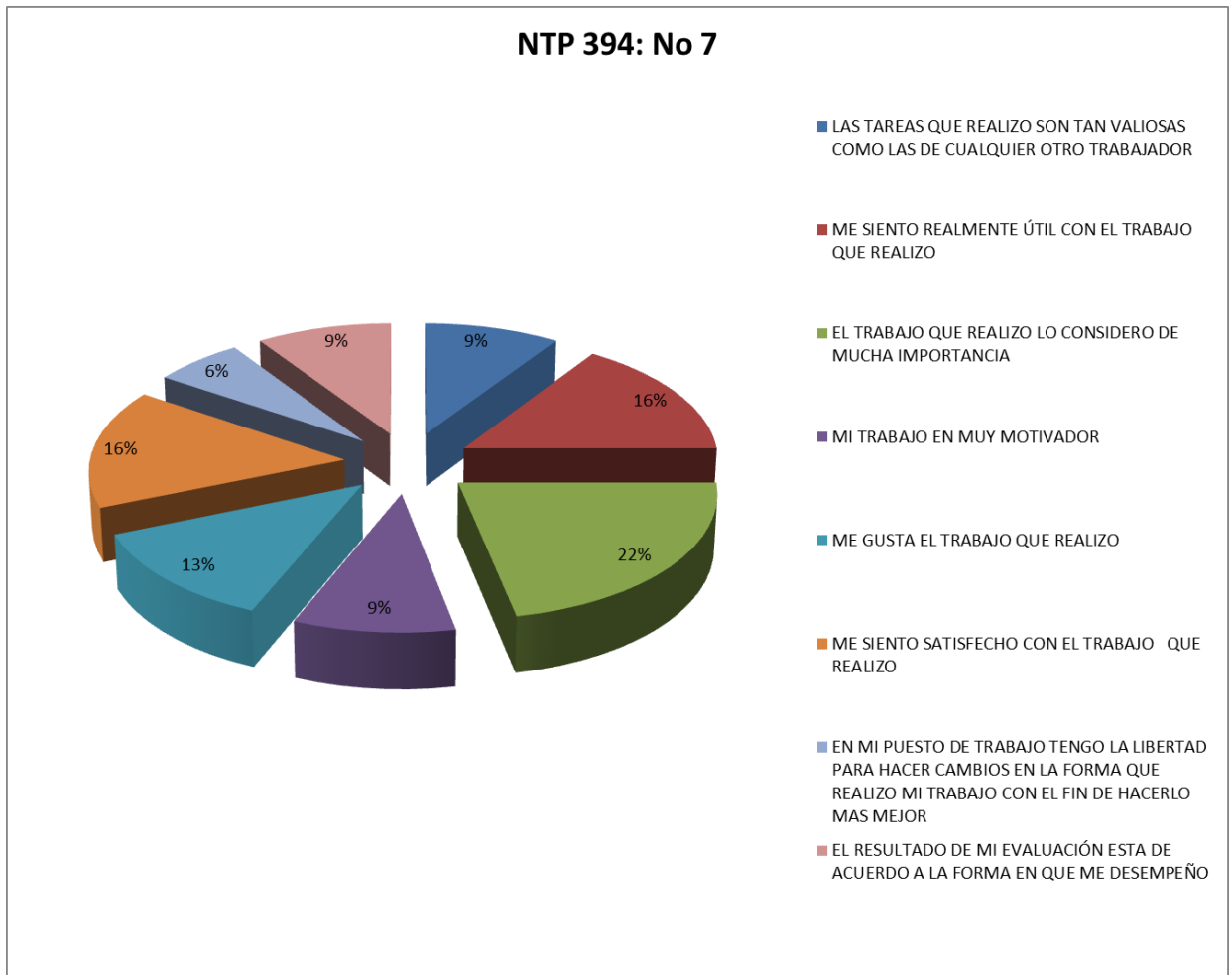
Analizaremos ahora uno de los factores, que nos permite decir que tan motivado se siente el empleado en la empresa, también nos dice sobre como las actividades que realizan ayudan a la autorrealización o a subir el autoestima del empleado, lo cual lo hace sentirse bien consigo mismo y a la vez con su trabajo.

Podemos ver que la satisfacción de estas personas es relativamente baja, ya que todas ella estuvieron de acuerdo al decir que no se sentían orgullosos del trabajo que realizan, y no dudaron en ningún momento al decir lo importante y valioso que su trabajo es para nuestra ciudad, que tanto lo necesita, aunque mucha gente no lo ve de esa forma.

NTP 394 No 7

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
DESEMPEÑO DE TAREAS			
6	LAS TAREAS QUE REALIZO SON TAN VALIOSAS COMO LAS DE CUALQUIER OTRO TRABAJADOR	3	9%
13	ME SIENTO REALMENTE ÚTIL CON EL TRABAJO QUE REALIZO	5	16%
18	EL TRABAJO QUE REALIZO LO CONSIDERO DE MUCHA IMPORTANCIA	7	22%
24	MI TRABAJO EN MUY MOTIVADOR	3	9%
30	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO	4	13%
37	ME SIENTO SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	5	16%
44	EN MI PUESTO DE TRABAJO TENGO LA LIBERTAD PARA HACER CAMBIOS EN LA FORMA QUE REALIZO MI TRABAJO CON EL FIN DE HACERLO MAS MEJOR	2	6%
50	EL RESULTADO DE MI EVALUACIÓN ESTA DE ACUERDO A LA FORMA EN QUE ME DESEMPEÑO	3	9%
	PROMEDIO TOTAL	32	100%

GRAFICO No 7



Hablando sobre desempeño de las tareas, que es el valor con el que el trabajador asocia sus tareas, podríamos decir que hay buenos resultados, aunque hubieron dos puntos dentro de este factor que resultaron muy bajos, pero explicare la relación y el porque de los resultados. Haciendo la aclaración que no es inconformidad.

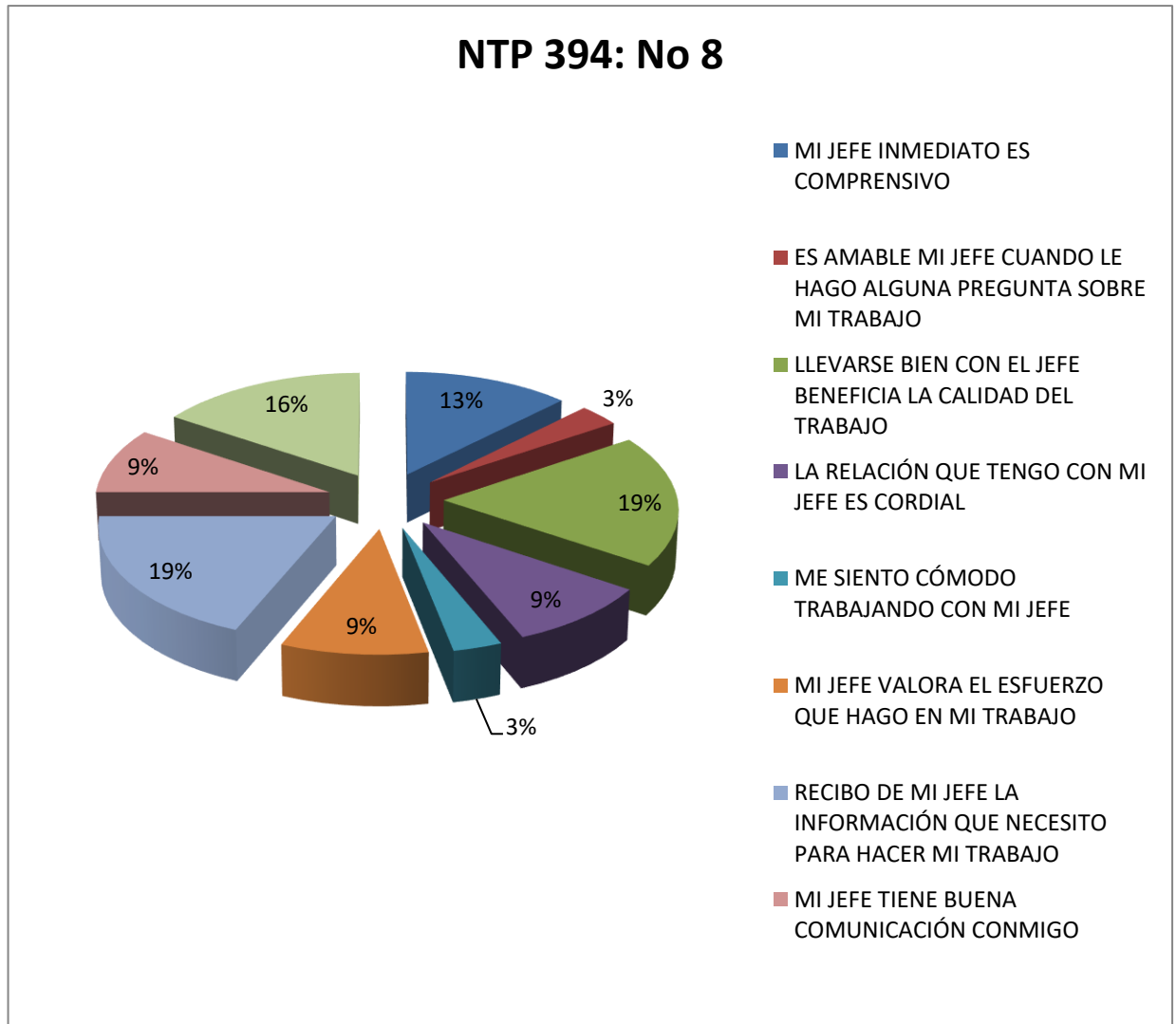
¿En mi puesto de trabajo tengo la libertad para hacer cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo mas mejor? Es aquí donde vemos la relación con la pregunta # 23 en el factor III, de las políticas administrativas, ya que no existe la oportunidad de influir o cambiar las formas de proceso en la empresa, los empleados solo reciben y cumplen las órdenes de su jefe.

¿El resultado de mi evaluación esta de acuerdo a la forma en que me desempeño? La mayoría de los encuestados respondió estar indecisos, ya que nunca antes se les ha hecho ningún tipo de evaluación laboral, por lo tanto no tienen historial de su mejoramiento en el desempeño dentro de la empresa.

NTP 394 No 8

No.	ASPECTOS	FRECUENCIA	%
RELACIÓN CON LA AUTORIDAD			
7	MI JEFE INMEDIATO ES COMPRENSIVO	4	13%
14	ES AMABLE MI JEFE CUANDO LE HAGO ALGUNA PREGUNTA SOBRE MI TRABAJO	1	3%
21	LLEVARSE BIEN CON EL JEFE BENEFICIA LA CALIDAD DEL TRABAJO	6	19%
27	LA RELACIÓN QUE TENGO CON MI JEFE ES CORDIAL	3	9%
33	ME SIENTO CÓMODO TRABAJANDO CON MI JEFE	1	3%
40	MI JEFE VALORA EL ESFUERZO QUE HAGO EN MI TRABAJO	3	9%
47	RECIBO DE MI JEFE LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA HACER MI TRABAJO	6	19%
53	MI JEFE TIENE BUENA COMUNICACIÓN CONMIGO	3	9%
58	MI JEFE PRESTA BUENA ATENCIÓN A LA CALIDAD DE MI TRABAJO	5	16%
	PROMEDIO TOTAL	32	100%

GRAFICO No 8



Relación con la autoridad, es otro de los factores que consideramos de mucha importancia, es sorprendente como en esta área los empleados se han identificado con su jefe, es algo que requiere mucha explicación, ya que con los resultados nos podemos dar cuenta de la relación que existe entre los empleados y el jefe, no es algo digno de admirar, ya que varían las opiniones y las necesidades de cada individuo.

5.1.- COMENTARIO DE LA VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

Entendidos como satisfacción laboral, podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: Las necesidades, Los valores, Rasgos personales. Y a la productividad la definimos como el resultado entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida .

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el

aumento de la utilidad.

Los resultados de la investigación realizada nos indican una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la productividad siendo un resultado similar a investigaciones que ya se han realizado en otros lugares, en distintas condiciones y factores pero el resultado ha variado y nos dan un indicio de que a pesar de los factores ámbito interno (propiedad y tamaño de la empresa) y externo (sector de actividad) que pudiera tener la organización. Se plantea que la satisfacción es un elemento esencial y fundamental para obtener una mayor y mejor productividad por parte de los trabajadores.

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

“Un grado de asociación entre las variables: clima, satisfacción laboral y productividad; donde el clima organizacional resultó ser la única variable predictiva de la productividad dentro de este contexto”

CAPITULO VI

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES

- En la determinación de los niveles de satisfacción en relación a la Cervecería Amazónica están por bajo la media de un nivel aceptable de satisfacción laboral con diferencias muy significativas entre las mismas, como objeto de estudio obtuvo un puntaje aceptable pero a manera quedó demostrado la dependencia satisfacción laboral – productividad influye directamente es la fuente del nivel de satisfacción encontrado en esta.
- Al momento de realizar un diagnóstico situacional en la empresa Cervecería Amazónica S.A. la relación entre departamentos en cuanto a la satisfacción laboral se refiere, existe mayor diferencia y es significativa que nos ayudó a asegurar que el constará en una ubicación jerárquica ya que este sea un factor de obtención de mayor o menor satisfacción laboral.
- La comparación de la satisfacción laboral en la identificación de las variables que presentan los Departamento Administrativo y Departamento Operativo por niveles de bienestar laboral en relación con la autoridad, se encontró diferencia ya que es una variable directa al momento de determinar la satisfacción laboral. Que se determina que la autoridad depende del nivel de satisfacción que este pudiera presentar en todos de los casos.
- Al establecer el grado de relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad en la Cervecería amazónica, el grado de relación que existe entre satisfacción laboral y la productividad se determinó que sí esta presenta una relación considerable que infiere directamente el nivel de satisfacción laboral en

la productividad que en estos pudieran encontrarse.

V.2.- RECOMENDACIONES

Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renunciaciones, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la Cervecería Amazónica como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos. Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Es necesario que la Cervecería Amazónica desarrolle un plan de beneficios para los empleados del área de producción, para que incremente la motivación de los empleados, los cuales mostraron estar conforme con su nivel salarial, sin embargo no están satisfechos con los beneficios, por que la empresa aun no ha desarrollado un plan de beneficios para ellos, pese a que estos gozan solo del salario aprobado por la empresa.

Se mencionó como observación, pero que a la vez puede ser una recomendación esencial, ya que la empresa no ofrece un plan de incentivos, ni cuenta con métodos de

motivación laboral, es necesario que lo hagan de manera verbal, ya que dos sectores donde opera la empresa ha demostrado resultados satisfactorios.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALAVA C.T. (1984) Psicología Clínico – Laboral. Lima: Editorial San Marcos, Segunda edición.
2. CALDERÓN M (1980) La Inestabilidad e Insatisfacción en empleados de empresas particulares. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Ricardo Palma, Lima.
3. Cuestionario de satisfacción laboral está disponible en el siguiente enlace http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficeros/301a400/ntp_394.pdf
4. DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México, Mc Graw Hill.
5. FERGUNSON, MARILYN. (1994).La Conspiración de Acuario. Argentina, Año Cero.
6. FERNÁNDEZ, C. (2001) La Comunicación Humana (2da. ed). México: McGrawHill.
7. FLORES GARCÍA RADA, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones.
8. IÑIGO LARREA Y MIKEL LEZAMIZ La satisfacción laboral, requisito previo al éxito empresarial 1998.
9. MÁRQUEZ PÉREZ, M. (2003). Satisfacción laboral. (En red). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
10. MONTAÑO, LUIS. (2004). Los Estudios Organizacionales en México. México, UAM.
11. MUNDUATE JACA, M.L. La motivación en el trabajo Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1984, Madrid
12. OUCHI, William. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus.
13. PALMA, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e

- Investigación en Psicología, Vol IX, N°1, 27 -34.
14. PALMA, S. (2001) Factores para evaluar la Satisfacción Laboral. Revista Debates, Tecnología y Sociedad N° 3, 24-28.
 15. PROBST. G.K. (2007). Using The Personal Orientation Inventory (POI) to Measure
 16. Psychological Attributes that prevent Academic Success. (En red). Disponible en: <http://learningassistance.com/2002/Nov02/index.htm>
 17. REVISTA ELECTRÓNICA NOVA SCIENTIA, N°1 Vol. 1 (1), 2008. ISSN: . pp: 150-172
 18. ROBBINS, S. (1994) Comportamiento Organizacional. (6ta. ed.) México: Prentice Hall.
 19. ROBBINS, S. (1999) Comportamiento Organizacional (8va. ed.) México: Prentice Hall.
 20. VALLE B., A. "Productividad: las visiones neoclásica y marxista", Investigación económica, 198, oct.dic. 1991, pp. 45-70.
 21. VARGAS, J. Revista Electrónica Nova Scientia, N°1 Vol. 1 (1), 2008. ISSN: . pp: 150-172

ANEXO No 1

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones: Lea detenidamente las frases y señale en el casillero que más lo defina usted. Asegúrese de señalar un casillero por cada factor mencionado y de no saltarse alguno.

Sexo: Masculino Femenino

N	Factores	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1	Condiciones físicas del trabajo							
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3	Tus compañeros de trabajo							
4	Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho							
5	Tu superior inmediato							
6	Responsabilidades que se te han asignado							
7	Tu salario							
8	La posibilidad de usar tus capacidades							
9	Relaciones entre jefe y trabajador							
10	Tus posibilidades de ascenso							
11	El modo en que la empresa está gestionada							

12	La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13	Tu horario de trabajo							
14	La variedad de las tareas que realizas							
15	Tu estabilidad en el empleo							

ANEXO No 2
ENCUESTA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

I CONDICIONES DE TRABAJO

1	La distribución física del área de trabajo facilita que realice bien mis labores		
8	El ambiente donde trabajo es cómodo		
15	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es adecuada		
22	Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo		
34	La herramientas que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones		
41	Para realizar mi trabajo cuento con las suficiente herramientas		
59	Las herramientas de trabajo que utilizo se les da mantenimiento	si	no
	indique el equipo sin mantenimiento:		
60	En mi lugar de trabajo la climatización es adecuada.	si	no
	Indique ¿por que?:		
61	En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada	si	no
	Indique ¿porque?		

II BENEFICIOS LABORALES

2	Se a cuales puestos puedo aspirar dentro de la empresa
9	La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación de los trabajadores
16	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en otro lugar
28	Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en empresas similares
35	Mi pago es adecuado con relación al trabajo que realizo
42	Me siento bien con lo que gano
48	Siento que el pago que tengo es aceptable

54	El salario que devengo me permite cubrir mi presupuesto personal
----	--

III POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

3	La empresa tiene una clara visión de si misma
10	Conozco la política de trabajo de la empresa
17	La empresa es efectivo en aplicar las políticas de trabajo
23	Me dan oportunidad para influir en las actividades de la empresa de acuerdo a mis responsabilidades
29	Siento que recibo del personal de la empresa un buen trato
36	Me gusta los horarios de mi trabajo
43	El horario de trabajo me resulta cómodo
49	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo mas de las horas establecidas
55	Estoy informado de las razones por las cuales hacen cambios en las reglas de la empresa

IV RELACIONES SOCIALES

4	El ambiente de la empresa es el ideal para desempeñar mi trabajo
11	Me agrada trabajar con mis compañeros de la empresa
19	Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo
25	La solidaridad es una virtud característica de la empresa
31	Estoy satisfecho con el respeto que mi jefe me brinda
38	La moral es generalmente alta en los miembros de mi proceso
45	En el área donde trabajo existe un ambiente de cooperación
51	Los trabajadores de la empresa respetan a aquellos ubicados en posiciones mas alta
56	La empresa estimula el trabajo entre los diferentes procesos

V DESARROLLO PERSONAL

5	Siento que el trabajo que hago es adecuado para mi personalidad
12	Mi trabajo permite que me desarrolle personalmente
20	Disfruto el trabajo que realizo en la empresa
26	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo
32	Mi trabajo me hace sentir realizado(a)
39	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)
46	Estoy satisfecho(a) con el trabajo que me asignan
52	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi trabajo
57	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo

VI DESEMPEÑO DE TAREAS

6	Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro trabajador
13	Me siento realmente útil con el trabajo que realizo
18	El trabajo que realizo lo considero de mucha importancia
24	Mi trabajo es muy motivador
30	Me gusta el trabajo que realizo
37	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo
44	En mi puesto de trabajo tengo la libertad para hacer cambios en la forma que realizo mi trabajo con el fin de hacerlo mas mejor
50	El resultado de mi evaluación esta de acuerdo a la forma en que me desempeño

VII RELACIÓN CON LA AUTORIDAD

7	Mi jefe inmediato es comprensivo
14	Es amable mi jefe cuando le hago alguna pregunta sobre mi trabajo
21	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo
27	la relación que tengo con mi jefe es cordial

33	Me siento cómodo trabajando con mi jefe
40	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo
47	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo
50	El resultado de mi evaluación esta de acuerdo a la forma en que me desempeño
53	Mi jefe tiene buena comunicación conmigo
58	Mi jefe presta buena atención a la calidad de mi trabajo

MUCHAS GRACIAS

ANEXO No 3
Cuestionario
Inventario de Satisfacción Laboral

Antigüedad: _____ Puesto: _____

Sexo: (M) (F)

Este cuestionario tiene como objetivo estudiar el nivel percibido de “Satisfacción Laboral,” las respuestas de este cuestionario sirven únicamente para esta investigación y serán totalmente confidenciales, por lo que le pido que sea muy sincero al contestar. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, si no diferentes formas de pensar, sentir y actuar y es lo que se pide que se conteste.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a lo que usted siente, marcándola con una X. Gracias por su cooperación.

A. Si tuvieras que decidir nuevamente, sobre tomar el trabajo que tienes actualmente,

¿Qué decidirías?

1. Definitivamente no tomaría el trabajo.
2. No lo tomaría.
3. No lo sé.
4. Tomaría el trabajo.
5. Definitivamente tomaría el trabajo.

B. Si un amigo te preguntara que él (ella) desea aplicar para un trabajo como el tuyo, ¿se lo recomendarías?

1. Definitivamente no se lo recomendaría.
2. No se lo recomendaría.
3. No lo sé.
4. Se lo recomendaría
5. Definitivamente se lo recomendaría ampliamente.

C. ¿Cómo comparas este trabajo con tu ideal de trabajo?

1. Muy lejos del ideal.
2. Lejos del ideal.
3. Ni cerca ni lejos del ideal.
4. Cerca del ideal.

D. ¿Qué tanto tu trabajo se ajusto al tipo de trabajo que querías cuando lo tomaste?

1. Definitivamente no como yo quería.
2. No como yo quería.
3. Ni como quería ni como no quería.
4. Como yo quería.
5. Definitivamente justo como yo quería.

E. Considerando todas las cosas, ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo actual?

1. Definitivamente no estoy satisfecho.
2. No estoy satisfecho.
3. Ni satisfecho ni insatisfecho.
4. Estoy satisfecho.
5. Definitivamente si estoy satisfecho.

F. En general ¿Qué tanto te gusta tu trabajo?

1. Definitivamente no me gusta
2. No me gusta.
3. Ni me gusta ni me desagrada.
4. Me gusta.
5. Definitivamente me gusta.

G. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con los servicios que te ofrece tu empresa?

1. Definitivamente no estoy satisfecho.
2. No estoy satisfecho.
3. Ni satisfecho ni insatisfecho.
4. Estoy satisfecho.
5. Definitivamente si estoy satisfecho

H. En general ¿Que tanto te gustan los alimentos que te ofrece el comedor de empleados?

1. Definitivamente no me gusta
2. No me gusta.
3. Ni me gusta ni me desagrada.
4. Me gusta.
5. Definitivamente me gusta.

MUCHAS GRACIAS