



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

“SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS
COLABORADORES EN LA EMPRESA KLAUSS. S.A. LIMA – 2016”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

YESSENIA KAROLIN YEREN GOMEZ

ASESOR

ADEMAR VARGAS DIAZ

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2017

DEDICATORIA

A Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A mis padres: Nelly Rosa Gómez Mendoza y Javier Julio Yeren Hernandez, por siempre estar a mi lado brindándome todo su apoyo, sus consejos, por celebrar conmigo cada logro y a la vez brindándome las fuerzas necesarias para lograr y concluir esta gran travesía que inicié hace 05 años. Ellos son y siempre serán mi mayor motivación.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a la Universidad Autónoma del Perú, alma mater, Facultad de Ciencias de Gestión por haberme permitido culminar mis estudios satisfactoriamente; a los docentes, quienes me brindaron los conocimientos necesarios durante mi formación profesional.

A mis a mis padres por haberme acompañado en esta gran travesía que inicié hace 05 años.

A hermana Coraima; a mis primas: Naiana Yamile y Eymi Yamila, por alegrar mis días y comprender mi ausencia en momentos especiales, a mi primo Roger, aunque no estés en casa con nosotros de alguna manera u otra has logrado estar siempre conmigo. Gracias mis viditas.

A mis tías: Marina Gómez Mendoza, Feliciano Gómez Mendoza y Santa Korina Gómez Mendoza por ser unas segundas madres para mí, gracias por sus consejos, gracias tía Marina por esos abrazos reconfortantes que me brindas sin necesidad de habértelos pedido; tías Feliciano y Santa Korina, aunque no estén en casa con nosotros gracias por todo su apoyo.

Al Gerente del área de Recursos Humanos de la empresa Klauss, y a los colaboradores, quienes me facilitaron información para poder aplicar y desarrollar el trabajo de investigación.

RESUMEN

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

La presente investigación, tiene como objetivo establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima.

Como hipótesis se consideró: La relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima; la investigación fue de tipo descriptivo – correlacional con una población de 40 colaboradores y una muestra de la misma medida.

Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que se traduce en la eficiencia relacionada con el buen desempeño de los colaboradores.

Teniendo en cuenta las encuestas realizada en la empresa Klauss S.A. y el realizar la prueba R momento de Pearson con el fin de validar si se aprueba la hipótesis (con un nivel de significancia de 005), se obtuvo como resultado un valor $p = 0.000$, por lo que se concluyó que existe una relación moderada entre la satisfacción laboral y la productividad, traducida en el desempeño laboral que es regular.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, Productividad.

ABSTRAC

Most of the companies in Peru have as fundamental purpose, to achieve the success and to be highly competitive to have the best positioning in the market, it is taken into account that the human resource is of vital importance for the achievement of the organizational objectives.

The present research aims to establish the relationship between the level of job satisfaction and the level of productivity of employees in the company Klauss S.A. Lima.

The following hypothesis was considered: The relationship between job satisfaction and employee productivity in the company Klauss S.A. Lima is Direct; The research is descriptive - correlational type with a population of 40 collaborators and a sample of the same measure.

The study variables were: job satisfaction that is a result of both internal and external factors and productivity that translates into efficiency related to the good performance of employees.

Taking into account the survey conducted in the company Klauss S.A. And the Pearson R test, in order to validate if the hypothesis was approved (with a significance level of 005), a value of $p = 0.000$ was obtained as a result, so it was concluded that there is a moderate relation between Job satisfaction and productivity, translated into regular work performance.

Keywords: Labor satisfaction, Productivity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRAC

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1.1.	Realidad Problemática	2
1.2.	Justificación e importancia de la investigación	6
1.3.	Objetivos	6
1.3.1.	Objetivo General	6
1.3.2.	Objetivos específicos	7
1.4.	Limitaciones	7

CAPÍTULO II

2.1.	Antecedentes	9
2.1.1.	Internacional	9
2.1.2.	Nacional	14
2.1.3.	Local	15
2.2.	Marco teórico	18
2.2.1.	Satisfacción laboral	18
2.2.2.	Productividad	38
2.3.	Marco conceptual	77
2.3.1.	Satisfacción laboral	77
2.3.2.	Productividad	78

CAPÍTULO III

3.1.	Tipo y diseño de investigación	80
3.1.1.	Tipo de Investigación	80
3.1.2.	Diseño de investigación	80
3.2.	Población y muestra	81

3.2.1.	Población	81
3.3.	Hipótesis	81
3.3.1.	Hipótesis general	81
3.3.2.	Hipótesis específicas	81
3.4.	Variables – Operacionalización	82
3.4.1.	Satisfacción laboral	82
3.4.2.	Productividad	82
3.4.3.	Operacionalización de las variables	83
3.5.	Métodos y técnicas de investigación	86
3.6.	Descripción de los elementos utilizados	86
3.6.1.	Instrumento de la variable satisfacción laboral	86
3.6.2.	Instrumento de la variable productividad	87
3.7.	Análisis estadístico e interpretación de los datos	88
CAPÍTULO IV		
4.1.	Interpretación de los resultados	90
4.2.	Contrastación de hipótesis	103
CAPÍTULO V		
5.1.	Discusión de los resultados	106
5.2.	Conclusiones	109
5.3.	Recomendaciones	110
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Factores de Satisfacción e Insatisfacción	31
Tabla N° 2: Modelos (Abstracciones de la Realidad)	76
Tabla N° 3: Operacionalización de Variables	83
Tabla N° 4: Fiabilidad del Instrumento	87
Tabla N° 5: Niveles de Dimensiones	87
Tabla N° 6: Análisis Descriptivo de la Variable Satisfacción Laboral	90
Tabla N° 7: Análisis Descriptivo de la Dimensión Condiciones para Trabajar	91
Tabla N° 8: Análisis Descriptivo de la Dimensión Políticas Administrativas	92
Tabla N° 9: Análisis Descriptivo de la Dimensión Relaciones Laborales	93
Tabla N° 10: Análisis Descriptivo de la Variable Productividad	94
Tabla N° 11: Análisis Descriptivo de la Dimensión Producto	95
Tabla N° 12: Análisis Descriptivo de la Dimensión Planta y Equipo	96
Tabla N° 13: Análisis Descriptivo de la Dimensión Capital Humano	97
Tabla N° 14: Pruebas de Normalidad de las Variables en Estudio	98
Tabla N° 15: Análisis Correlacional ente la Variable Satisfacción Laboral y Productividad	99
Tabla N° 16: Análisis correlacional entre la Satisfacción Laboral y el Producto	100
Tabla N° 17: Análisis correlacional entre la Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo	101
Tabla N° 18: Análisis correlacional entre la Satisfacción Laboral y el Capital Humano	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Enriquecimiento vertical y horizontal del puesto	33
Figura N° 2: Las tres dimensiones básicas de la Motivación	60
Figura N° 3: Modelo de Expectativa	61
Figura N° 4: Teoría de la Expectativas	62
Figura N° 5: Descripción porcentual de la variable Satisfacción Laboral	90
Figura N° 6: Descripción porcentual de la dimensión Condiciones para Trabajar	91
Figura N° 7: Descripción porcentual de la dimensión Políticas Administrativas	92
Figura N° 8: Descripción porcentual de la dimensión Relaciones Laborales	93
Figura N° 9: Descripción porcentual de la variable Productividad	94
Figura N° 10: Descripción porcentual de la dimensión Producto	95
Figura N° 11: Descripción porcentual de la dimensión Planta y Equipo	96
Figura N° 12: Descripción porcentual de la dimensión Capital Humano	97
Figura N° 13: Dispersión de la correlación entre Satisfacción Laboral y Productividad	99
Figura N° 14: Dispersión de la correlación entre Satisfacción Laboral y el Producto	100
Figura N° 15: Dispersión de la correlación entre Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo	101
Figura N° 16: Dispersión de la correlación entre Satisfacción Laboral y el Capital Humano	102

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tuvo como objetivo: “Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Klaus S.A. Lima”. De ellos, se analizó aquellos errores dentro de la satisfacción laboral, que afectan la productividad de los colaboradores.

Una adecuada satisfacción laboral, permitirá incrementar la productividad en los colaboradores, relacionada con el buen desempeño. La satisfacción laboral puede entenderse 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, logrando que los colaboradores desarrollen una buena productividad.

Por lo expuesto, sería algo irrelevante que como empresa se piense solo en lograr la satisfacción de los colaboradores brindando exclusivamente a lo que este espera y no más allá; es por ello que como empresa se debe considerar aquellos aspectos de la satisfacción laboral con respecto a la productividad. Así entonces, cabe mencionar que el proyecto de tesis se desarrolló considerando los siguientes aspectos:

En el Capítulo I, se describe la estructura de la investigación tales como el planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos tanto general como los específicos, la justificación de la investigación y limitaciones que se tuvo durante el desarrollo del proyecto.

En el Capítulo II, comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases científicas en donde desarrollamos temas de Satisfacción laboral y Productividad, así también las definiciones conceptuales de términos empleados.

En el Capítulo III, describe el tipo y el diseño de la investigación, la población a considerar, el tamaño de la muestra, la Operacionalización de variables, los

métodos, los instrumentos utilizados en el estudio para los colaboradores, el procesamiento y análisis estadístico de los datos, la hipótesis de la investigación.

En el Capítulo IV, comprende en ellos los resultados de la investigación aplicado, los resultados de datos obtenidos del procesamiento en el programa SPSS.

En el Capítulo V, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones, que se detallan de acuerdo a lo que se desarrolló en el informe final del desarrollo de la investigación.

Luego de cada punto mencionado, se da a conocer referencias bibliográficas que permitió desarrollar el proyecto de investigación aplicando términos orientados al tema.

Por último, se detallan los anexos correspondientes a la Matriz de Consistencia, los Instrumentos aplicados a los colaboradores y la validación de los instrumentos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Realidad Problemática

En el ámbito internacional las empresas ofrecen sus productos a los clientes, pero no se preocupan por los problemas que aquejan a sus colaboradores en el entorno de la empresa, ya que ellos necesitan potenciar sus habilidades, y de esta manera poder sentirse satisfechos con lo que realizan dentro de la empresa.

En la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad.

Investigadores de la Universidad de Warwick, en Reino Unido, estudiaron el comportamiento de 713 colaboradores para analizar el vínculo existente entre la satisfacción que una persona experimenta en su puesto de trabajo y sus resultados laborales. El estudio se basó en cuatro experimentos distintos, aunque todos ellos arrojaron la misma conclusión: si un colaborador está satisfecho, trabaja mejor.

Teniendo en cuenta que, según otro estudio de Harvard Business School, la motivación suele perderse tras seis meses en el puesto de trabajo en un 85% de los casos, las empresas deben poner en marcha una serie de mecanismos para mantener cohesionado y motivado al equipo.

Y no se refiere solamente a incentivos y programas de recompensas, sino también aspectos que cita otro estudio, esta vez de la consultora Towers Watson, y que son: el desarrollo profesional y la creación de oportunidades en largo plazo; la cesión de responsabilidades y el hecho de que las empresas apoyen y fomenten las nuevas ideas, además de las recompensas y reconocimientos no monetarios por los logros y productividad del colaborador.

La ecuación parece clara, a mayor satisfacción con el puesto de trabajo, mayor productividad, con lo que es obvio que los beneficios redundarán también en la totalidad de la empresa. Si las empresas realmente desean

tener un mayor retorno de la inversión, enseguida se darán cuenta de que deben incurrir en prácticas de bienestar para sus colaboradores.

Google es una de las empresas que ya ha venido trabajando hace algún tiempo el tema de satisfacción laboral, ha invertido en políticas de bienestar para sus colaboradores. Ha conseguido aumentar su nivel de satisfacción un 37%, con lo que hacer felices a los colaboradores sale a cuenta, sin lugar a dudas, afirma Andrew Oswald, investigador principal del estudio de la Universidad de Warwick.

Otra empresa que ha decidido apostar por la satisfacción laboral de su planilla es la cervecera Heineken. El departamento de Medicina del trabajo de Heineken España empezó a finales de 2012 a impartir cursos de Mindfulness – una técnica que promueve la salud y la satisfacción en el lugar de trabajo a algunos de sus colaboradores. Casi dos años después, en el mes de julio, la compañía hizo primer balance de la experiencia, a la que, entre marzo del 2013 y marzo del 2014, se sumaron voluntariamente 350 colaboradores.

Entre un 85% y un 95% de los asistentes admitieron una mejora notable o sobresaliente de su flexibilidad mental y su capacidad de adaptación a los cambios; el 91% aseguró que el curso había mejorado su vida personal, familiar y extra laboral y el 80% se sentía más satisfecho en su lugar de trabajo al finalizar el curso, porcentaje que tras 12 meses se mantuvo en un 69% de los casos.

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

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en

el nivel de satisfacción de los colaboradores y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros. Brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la búsqueda de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace.

Un estudio realizado a nivel mundial por Gallup, revela que en el mundo hay más del doble de trabajadores desconectados de su puesto, que empleados felices, y México encabeza las tristemente célebres cifras en la región.

Gallup midió la satisfacción de los colaboradores a nivel internacional a través de una encuesta que ha ido perfeccionando con los años. En total ha encuestado a 25 millones de colaboradores en 189 países diferentes.

México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus colaboradores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y 28% que repudia su trabajo.

La satisfacción laboral es un indicador de una mejora de la calidad del trabajador. Así, una mayor satisfacción se verá reflejada en una menor reducción del estrés y una mayor motivación en el trabajo.

En Lima Metropolitana, un colaborador asalariado privado labora en promedio cerca de 50 horas semanales. Más aún, cerca del 25% del total de ellos trabajan más de 60 horas a la semana. Las condiciones de trabajo cumplen así, un rol importante no sólo en el bienestar del trabajador sino también en la productividad de la empresa.

Las condiciones laborales en que los colaboradores llevan a cabo sus labores en sus centros de trabajo es una meta cada vez de mayor interés, no sólo para las instituciones dedicadas al tema de trabajo, sino también para la sociedad en su conjunto. Esto no es para menos, considerando que las personas pasan más de un tercio de cada día en el trabajo y sus implicancias que ello conlleva a sus condiciones de vida y a su misma productividad. Más aún, es una preocupación creciente de parte del Estado de que se genere trabajos decentes que propicien una mejor calidad de vida del colaborador.

Las condiciones de trabajo influirían sobre la satisfacción de los colaboradores debido a que el entorno y las diversas condiciones generales en que el colaborador realiza sus labores (organizativo, entorno, facilidad de herramientas) permite a los colaboradores satisfacer sus necesidades y expectativas, y por ende en su satisfacción.

La satisfacción del trabajo es un estado subjetivo del trabajador que tiene que ver con las circunstancias personales y las del trabajo, es decir, relaciona entre lo esperado y lo encontrado por el colaborador en el centro laboral.

Spector (1997). Define la satisfacción del trabajador como aquello que la gente siente acerca de su trabajo y sus diferentes aspectos. Diversos estudios se han centrado en la relación entre la satisfacción y otros factores para analizar su incidencia.

En la empresa Klauss S.A., el problema existente es la disminución en la productividad en el año 2016, ya que el área de Gestión del Talento Humano no cuenta con profesionales adecuados para el desarrollo de las habilidades directivas que todo colaborador debe de contar para un excelente rendimiento, la principal problemática en este contexto laboral, es la insatisfacción de los colaboradores a causa de las bajas utilidades percibidas en el año 2016 , esto también trajo como consecuencia la rotación y ausentismo en los colaboradores, de la misma manera, el grado de comunicación causa insatisfacción, teniendo en cuenta que los canales no son los adecuados. La oficina de Gestión del Talento Humano, solo se dedica a emitir planillas de

pagos y ver las finanzas de la empresa, esto hace que el problema en la gestión en las habilidades directivas sea negativo, trayendo como consecuencia una baja satisfacción laboral y la falta de productividad.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La investigación se justifica debido a la importancia que tendrá para la gerencia de la empresa Klauss S.A., ya que contará con datos específicos sobre las variables en estudio, lo que permitirá a los encargados del área de Gestión del Talento Humano a partir de los resultados desarrollar programas preventivos.

Permitirá a los investigadores puedan aportar estrategias de intervención, permitiendo mejorar la calidad de vida de la población en estudio, colaborando de esta manera con la empresa Klauss S.A.

Finalmente orientará a los profesionales de las ciencias empresariales, conocer la importancia del estudio de estas variables, los cuales representan parte de la formación empresarial.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la calidad del producto de la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.
- Determinar la relación entre la satisfacción laboral y la planta y equipo de la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.
- Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el capital humano de la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.

1.4. Limitaciones

Para la realización del presente trabajo de investigación se presentaron una serie de limitaciones, las cuales fundamentalmente se detallan a continuación:

- Falta de tiempo para realizar visitas a las bibliotecas de las diferentes universidades para la recopilación de información.
- Falta de tiempo por parte de los colaboradores a quienes acudí para recopilar información verídica y concreta mediante preguntas que fueron plasmadas en los cuestionarios.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacional

Venutolo (2009). En la tesis titulada: “Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Argentina”. Desarrollada en el Dpto. Psicología. Universidad Politécnica de Valencia, llegaron a la siguiente conclusión:

En las últimas décadas, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios.

Por ello, el presente trabajo estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones. Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionadas como objeto de estudio.

Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las

variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como: cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas.

De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de anteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.

Lazcano (2009). En la tesis titulada: “Las estrategias de cambio de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral de la empresa TEIMSA en el periodo 2009- ECUADOR”. Desarrollada en el Dpto. Psicología. Universidad Técnica de Ambato Ecuador, llegaron a la siguiente conclusión:

El tener un clima laboral adecuado dentro de una empresa es gravitante para alcanzar los objetivos de la misma y cumplir con los requerimientos, demandas y necesidades de los clientes tanto internos como externos. Puntos claves del clima laboral son: las relaciones laborales obrero – patronales, la comunicación e información de la empresa, las políticas empresariales, problemas a tratar por parte del área de RR.HH. de las empresas.

Por ello es responsabilidad de RR.HH. el buscar y aplicar estrategias influyentes para mantener un clima laboral adecuado; siendo éste el motivo primordial para realizar la presente investigación, buscando la solución o propuesta que podrá minimizar al máximo las falencias detectadas.

Con lo mencionado anteriormente la hipótesis de la investigación se enmarca en: “Las inadecuadas estrategias de cambio de Recursos Humanos inciden negativamente en el clima laboral de la empresa TEIMSA de la Parroquia Santa Rosa del Cantón Ambato”. Obteniendo así las variables independiente y dependiente, de donde se partirá para optar por un enfoque cualitativo – cuantitativo, la modalidad básica de la investigación, los niveles o tipo de investigación, la población que intervendrá en la investigación, el formato de encuesta que servirá para poder obtener los datos cuantitativos y verter una interpretación y análisis y comparar con la hipótesis.

Los resultados arrojados son datos apreciables para ampliar la investigación y la incidencia de la problemática en la empresa; que a la vez servirán para establecer conclusiones y recomendaciones útiles para elaborar la propuesta: “Elaboración de la Planificación Estratégica de RR.HH. para el periodo 2009 – 2011, mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa”, ésta busca la intervención de todas las personas que forman parte de la empresa, para establecer así las mejores estrategias para la mejora continua de RR.HH. y un adecuado clima laboral.

Benavides (2012). En su tesis de tipo correlacional titulada: “Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz”, llegaron a la siguiente conclusión:

El concepto tradicional y generalmente aceptado de productividad no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las dificultades de definición y medición que entrañan las características distintivas de los servicios. La actividad hotelera es un tipo de servicio caracterizado por una elevada presencia de dichos rasgos distintivos, por lo que requiere un cambio de enfoque. Para definir un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios es necesario reconocer la excepcionalidad de inputs y outputs, teniendo en cuenta la importancia de la interacción con el cliente y las dificultades para definirlos y medirlos,

derivadas de las características de los servicios. Los inputs pueden provenir del proveedor o del cliente, en distintas proporciones, lo que condiciona el proceso de producción. En el output hay que distinguir entre cantidad y calidad, sobre la que influyen las expectativas del cliente dada la inseparabilidad de proceso y resultado. A esto hay que añadir la utilización de capacidad, clave en el sector hotelero.

Dada esta excepcionalidad, la medición de la productividad está sujeta a diversos problemas. La productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se persigan. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. A pesar del extenso uso de las medidas físicas en servicios y en la actividad hotelera, el uso de medidas monetarias es preferible para medir la productividad global.

Si se pretende utilizar un único ratio input/output para cuantificar la productividad, se puede recurrir a un ratio entre ingresos y costes, aunque en ocasiones es preferible utilizar el valor añadido como medida del output. La información que ofrece este ratio se podría complementar con información acerca de la eficiencia, eficacia y la utilización de capacidad.

Dado que la industria hotelera es intensiva en factor trabajo, consideramos relevante el uso de la productividad del trabajo como medida de la productividad del sector hotelero. En el análisis realizado, el output se ha medido a través del VAB, mientras que el factor trabajo se ha medido a través del número de trabajadores equivalentes a tiempo completo.

Para conocer qué variables pueden ser explicativas de la productividad en el sector hotelero, se ha recurrido a un análisis de la literatura. El mayor consenso gira en torno a determinadas características de los establecimientos. Factores humanos y de satisfacción del cliente son también relevantes. La consideración de la calidad como variable explicativa está sujeta a diversas interpretaciones.

Fuentes (2012). En su tesis de tipo explicativa titulada: "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango" llegaron a la siguiente conclusión:

Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos), esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza, el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho

Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos, los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral, pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

2.1.2. Nacional

Alva y Juárez (2014). En su tesis de tipo correlacional titulada: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo – 2014”, llegaron a la siguiente conclusión:

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis: La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa sólo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.

Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360 grados.

2.1.3. Local

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012). En su tesis de tipo correlacional denominada: "Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades de Lima y Callao", llegaron a la siguiente conclusión:

Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar: promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).

Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores "Significación de la tarea y beneficios económicos" (de promedio a satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.

Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor "reconocimiento personal y/o social", y esto podría deberse a que, en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.

En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor “significación de la tarea” fue el más importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Por otro lado, el factor “beneficios económicos” (una retribución extrínseca) fue el de menor importancia, pero obtiene uno de los mayores porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto.

Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral “empleado” obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición “funcionario” tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado.

En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor Reconocimiento Personal y/o Social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los obreros insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.

En la municipalidad B, para el factor “beneficios económicos”, los funcionarios están muy satisfechos y tienen un nivel mayor a los demás; esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales a diferencia de los demás que consideran que su remuneración es solamente suficiente. Asimismo, el personal con la condición laboral “empleado” se muestra insatisfecho en el factor “reconocimiento personal y/o social” lo que indicaría que no reciben un reconocimiento apropiado y que influye en el menor nivel de satisfacción laboral alcanzado. En la municipalidad C, para el factor “beneficios económicos”, los funcionarios tienen un mayor puntaje de

satisfacción y están satisfechos, los demás tienen un nivel promedio. Esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.

Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es promedio.

Sosa (2007). En su tesis de tipo correlacional denominada: “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Arzobispo Loayza, Lima – Perú 2007” desarrollada en la Universidad Nacional de San Marcos – Perú, departamento de Lima, resume lo siguiente:

El conocimiento del Comportamiento Organizacional es importante para quienes dirigen las organizaciones de salud debido a que influye en la calidad de vida del trabajador y en la calidad de la prestación de los servicios. Por tanto, la medición de la motivación y la satisfacción laboral constituye una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral.

El presente estudio sobre “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Arzobispo Loayza, Lima – Perú 2007”, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería de Hospital Arzobispo Loayza.

Los resultados fueron: 48% de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo, al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo

que más del 50% de los profesionales presentan motivación media, destacándose las dimensiones de identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea.

Acerca de la satisfacción laboral el 53.8% de las enfermeras(os) tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de los profesionales en mención, presentan nivel medio, destacando los factores de desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Satisfacción laboral

2.2.1.1. Definición

Locke (1976). Define la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Muñoz (1990). Define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”.

Loitegui (1990). Define la satisfacción laboral como un constructo pluridimensional, que depende tanto de las características

individuales del sujeto, cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general.

Padrón y Gordillo (1995). Definen la satisfacción laboral como "el conjunto de reacciones, sentimientos y sensaciones de un miembro de la organización laboral frente a su trabajo".

Robbins (1996). Define la satisfacción laboral como "la actitud general que adopta la persona ante su trabajo."

Kreitner y Kinicki (1997). Definen la satisfacción laboral como "una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo".

Keith y John (1999). Definen la satisfacción laboral como "un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Palma (1999). Define la satisfacción laboral como "la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas".

Márquez (2001). Define la satisfacción laboral 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".

2.2.1.2. Componentes de la satisfacción laboral

Palma (1999). Considera que existen 7 factores que explican la satisfacción laboral existente en una organización, estas son:

- **Factor I: Condiciones físicas y/o materiales**

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

- **Factor II: Beneficios laborales y/o remunerativos**

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**

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

- **Factor IV: Relaciones sociales**

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

- **Factor V: Desarrollo personal**

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

- **Factor VI: Desempeño de tareas**

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

- **Factor VII: Relación con la autoridad**

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

2.2.1.3. Tendencias generales de la satisfacción laboral

Halloran y Benton (1987), citado por Flores (2003). Encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las cuatro variables: edad, género, experiencia dentro de la empresa, nivel ocupacional y nivel que la persona ocupa dentro de la organización. Los determinantes más importantes de la satisfacción laboral son:

a) Edad

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los

30 años, la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años, la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto en actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja.

b) Experiencia laboral

La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado.

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

c) Nivel ocupacional

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, mientras más complejo es el trabajo, mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Esto puede ser una consecuencia del ingreso obtenido por los trabajadores de diferente nivel ocupacional. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro

del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que el nivel de calificación.

d) Nivel dentro de la organización.

Finalmente, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar una relación, hay otros factores que también intervienen. En primer lugar, los profesionales y gerentes - muchos de los cuales son también propietarios – gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menor nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los trabajadores de nivel inferior. Podemos concluir que la autonomía permite concertar el esfuerzo en aquellas actividades de las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas. Como esta orientación significa adicionalmente un mayor ingreso, entonces el nivel organizacional más alto permite lograr una mayor satisfacción.

2.2.1.4. Cómo manifiestan insatisfacción los trabajadores

Robbins (1998). Los trabajadores manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Entre ellas tenemos:

- a) Abandono:** La conducta dirigida a salir de la organización. Incluye la búsqueda de otro empleo y la renuncia.

- b) Expresión:** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.

c) Lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "hará lo conveniente".

d) Negligencia: La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores.

2.2.1.5. Beneficios del estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones

Los estudios de satisfacción en el trabajo pueden producir resultados positivos, neutrales o negativos. Si se planean y administran adecuadamente, en general producirán muchos beneficios importantes como los siguientes:

a) Satisfacción general en el empleo: Un beneficio del estudio es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Por otro lado, estas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción y grupos particulares de trabajadores.

b) Comunicación: Otro beneficio es la importante comunicación que genera el estudio (encuesta) en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones, en la medida en que las personas planean la encuesta la realizan y comentan sus resultados. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

c) Mejoramiento de las actitudes: Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos, la

encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro. Para otros, la encuesta es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, lo cual ofrece a estos una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.

- d) Necesidades de capacitación:** Las encuestas en el trabajo son una manera útil de determinar algunas necesidades de capacitación. En general, los empleados tienen la oportunidad de informar que tan bien piensan que su supervisor desempeña su trabajo, como delegación de responsabilidades y tareas y dar adecuadas instrucciones de trabajo. Puesto que los empleados son quienes viven las acciones de supervisión, sus percepciones podrían ofrecer datos útiles acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores.

- e) Beneficios sindicales:** Las encuestas podrían representar, además, beneficios para los sindicatos, tal como lo explicó un representante sindical. Tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten sobre lo que los empleados desean, pero ninguno de los dos realmente lo sabe.

- f) Planeación y seguimiento de los cambios:** Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones de los trabajadores ante los cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar problemas que podrían surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción. Las encuestas de seguimiento permiten a la gerencia evaluar la respuesta real a un cambio y estudiar su éxito o fracaso.

2.2.1.6. Teorías sobre satisfacción laboral

2.2.1.6.1. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

Herzberg (1987). En su obra “Teoría de los 2 Factores”, supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores que relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena y otra excepcionalmente mala (incidentes críticos). Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el “homo faber” se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

a) Factores higiénicos o factores extrínsecos: Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

b) Factores motivacionales o factores intrínsecos: Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los

sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y, estable que cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta: ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las

que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien en su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción (factores sobre el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto, no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que crean el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg, la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña, son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario de los

beneficios recibidos, de la supervisión de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado, son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (Job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

Tabla N° 01. Actores de Satisfacción e Insatisfacción

Factores motivacionales (Satisfactores)	Factores higiénicos (No satisfactores)
Contenido del puesto (Qué siente una persona respecto de su puesto).	Contenido del puesto (Qué siente una persona respecto de su empresa)
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí. • Realización. • Reconocimiento. • Progreso profesional. • Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones de trabajo. • Administración de la empresa. • Salario. • Relaciones con el supervisor. • Beneficios y servicios sociales

Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Chiavenato (2014). Menciona que el enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con

ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” o el “enriquecimiento del puesto” (job enrichment) para proporcionar una motivación continua en el trabajo. Este recurso consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales del puesto por otras más complejas que estimulen el crecimiento individual de cada empleado, presentándoles condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el puesto.

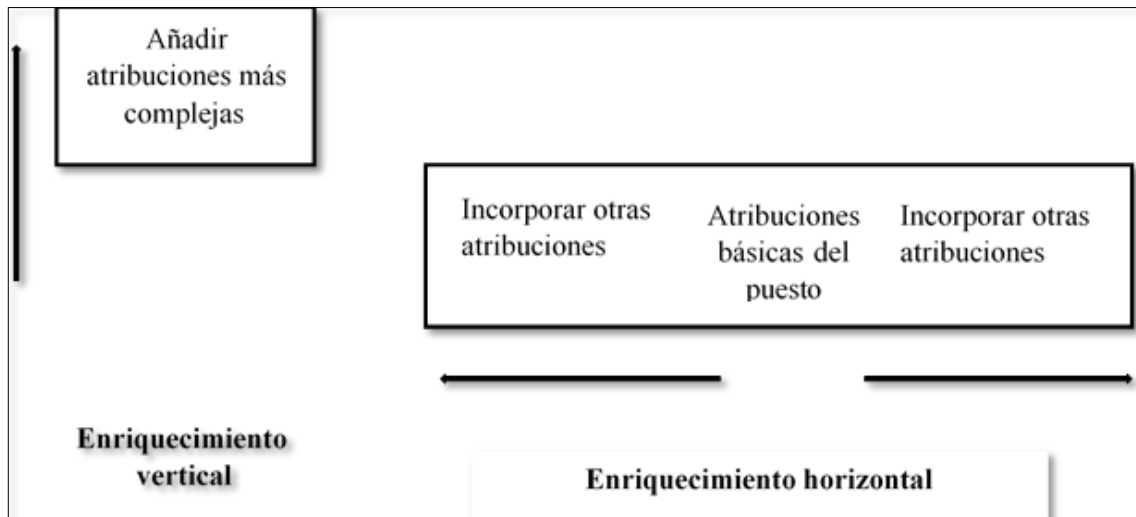
El enriquecimiento de las tareas depende del desarrollo de cada persona y se debe ajustar a las características individuales de cambio. Puede ser vertical (eliminar las tareas más simples y aumentar otras más complejas) u horizontal (eliminar las tareas relacionadas con ciertas actividades y aumentar otras diferentes, pero del mismo grado de dificultad).

El enriquecimiento se agrega y se desplaza hacia arriba o hacia los lados, porque implica atribuciones más elevadas o laterales y complementarias.

El enriquecimiento de las tareas produce efectos deseables, como el aumento de la motivación y la productividad, la reducción del ausentismo (falta y atrasos en el servicio) y de la rotación del personal (renuncias de empleados). No obstante, puede generar efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad ante las tareas nuevas y diferentes cuando no tiene éxito en las primeras experiencias, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados del trabajo con las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el

enriquecimiento de las tareas con aumentos salariales, o la reducción de las relaciones interpersonales debido a la mayor concentración en las tareas enriquecidas.

Figura N° 01. Enriquecimiento Vertical y Horizontal del Puesto



Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

2.2.1.6.2. Teoría del ajuste en el trabajo

Esta teoría fue desarrollada por Davis, England y Lofquist (1964); Davis y Lofquist (1968); Dawis (1994). Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984). Señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en

que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis (1994). Señala que hay tres variables dependientes que son: la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales.
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades.
- Las necesidades y los valores de la persona.
- Los refuerzos ocupacionales.
- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

2.2.1.6.3. Teoría del grupo de referencia social

Hulen (1966). Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

2.2.1.6.4. Teoría de la discrepancia

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke (1984). Parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la

persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona.

En este sentido, Locke (1984). Argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado

Locke (1976). Señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

2.2.1.6.5. Modelo del procesamiento de la información social

Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona, la construcción directa de significado a través de las

guías referentes, a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

2.2.1.6.6. Modelos de los eventos situacionales

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992). Intentan responder a tres preguntas. Estas son: ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?, ¿por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como: la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión (esta información es comunicada antes de ocupar el puesto). Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre – evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son

esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

2.2.1.6.7. Modelo dinámico de la satisfacción laboral

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974). La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral.

Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

- 1. La satisfacción laboral progresiva:** El individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- 2. La satisfacción laboral estabilizada:** El individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- 3. La satisfacción laboral resignada:** El individuo reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

4. **La insatisfacción laboral constructiva:** El individuo siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. **La insatisfacción laboral fija:** El individuo mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. **La pseudo-satisfacción laboral:** El individuo siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

2.2.2. Productividad

2.2.2.1. Definición

Koontz y Weihrich (2004). Explicaron que la productividad es la relación insumos – productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos), en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter (2000). La definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Fietman (1994). Señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

- **Recursos humanos:** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y equipo:** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del trabajo:** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

2.2.2.2. Definiciones básicas de productividad

- **Productividad parcial:** Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.
- **Productividad de factor total:** Es la razón entre la cantidad neta producida, y la suma asociada de los factores de estudio (mano de obra y capital).

- **Productividad total:** Es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo.

2.2.2.3. Ventajas y desventajas

A continuación, mencionaremos algunas de las ventajas y desventajas en el uso de los tipos de productividad mencionados:

a) Medidas de productividad parcial

- Ventajas:
 - ✓ Fácil comprensión.
 - ✓ Fácil obtención de datos.
 - ✓ Fácil cálculo de índices de productividad.
 - ✓ Fácil venta de la idea a los administradores.
 - ✓ Se dispone de datos sobre algunos indicadores de productividad parcial para el sector industrial.
 - ✓ Buenas herramientas de diagnóstico para señalar áreas de mejoramiento de la productividad.
- Desventajas:
 - ✓ Se utilizan de manera aislada estas medidas. Pueden conducir a errores costosos.
 - ✓ No tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales.
 - ✓ Tiende a señalar como culpables a áreas equivocadas del control administrativo.
 - ✓ El control de las utilidades a través de las medidas parciales pueden ser un enfoque “al tanteo”.

b) Medidas de productividad de factor total:

- Ventajas:
 - ✓ Es relativamente fácil obtener datos.
 - ✓ Casi siempre son atractivas desde el punto de vista de los economistas.

- Desventajas:
 - ✓ No capta el impacto de los materiales y los insumos de energía.
 - ✓ El enfoque de valor agregado para una empresa no es muy apropiado, ya que es complicado que los administradores operativos relacionen el valor agregado producido con la eficiencia en la producción.
 - ✓ No es apropiado cuando los costos de los materiales son considerables.
 - ✓ Solo se consideran los insumos, la mano de obra y capital.

c) Medidas de productividad total:

- Ventajas:
 - ✓ Considera toda la producción y los insumos cuantificables.
 - ✓ El control de las utilidades a través de este método es un beneficio tremendo para la alta administración.
 - ✓ Si se usa junto con medidas parciales, puede guiar al administrador de una manera efectiva.
 - ✓ Se relaciona fácilmente con los costos totales.

- Desventajas:
 - ✓ Es relativamente difícil obtener datos para cálculos a nivel de producción y cliente.

- ✓ Al igual que las medidas parciales, y la de factor total, no toma en cuenta los factores intangibles.

2.2.2.4. Productividad en la empresa

Si los países tienen que mejorar sus niveles de productividad y sus tasas de crecimiento, la lucha debe comenzar a nivel empresa. Para que la lucha sea efectiva, esta debe de ser formal y basarse en estrategias que giren en torno a un patrón común que hoy en día se conoce como el “ciclo de productividad”, mismo que propone el seguimiento de estos pasos:

2.2.2.4.1. Ciclo de productividad

- **Paso 1.-** Medición de la productividad.
- **Paso 2.-** Evaluación de la productividad.
- **Paso 3.-** Planeación de la productividad.
- **Paso 4.-** Mejoramiento de la productividad.

2.2.2.4.2. Ventajas de la productividad en las empresas

Las ventajas para una empresa por contar con una mejor productividad son:

- Mayores utilidades, ya sea por mayor margen de utilidad, o por un mayor volumen de ventas.
- Ingresos mayores para los empleados.
- Mayor margen de seguridad en el mercado, es decir, mayor competitividad.
- Inmejorables oportunidades de expansión.
- Prestigio social.

Ahora bien, como empresa, medir la productividad puede traer las siguientes ventajas:

- Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos.
- Simplificar la conversión de recursos.
- Otorgar prioridades a objetivos reales.
- Modificación paulatina y acertada de las metas de productividad.
- Definir estrategias de mercado, crecimiento y desarrollo.
- Planear niveles de utilidad.
- Negociaciones salariales efectivas y realistas.
- Evaluar niveles de competitividad en la empresa.

Ingenieros, contadores y administradores han adoptado diferentes puntos de vista para medir la productividad, el ingeniero industrial, así como el economista, dan a la productividad el enfoque de índices y utilidad para su medición; los administradores hablan de razones financieras y del enfoque de arreglos para referirse a la medición de la productividad; sin embargo, los contadores dan el enfoque de presupuestos, capital y costo unitario.

Un índice es una cantidad que muestra los cambios a través del tiempo, de una magnitud que no es susceptible de medida, o de observación directa en la práctica.

A continuación, se describirán modelos de medición de la productividad en la empresa (unidad económica fundamental en una economía), los cuales tratan de describir el sentido actual de la productividad en este tipo de organizaciones.

2.2.2.5. Modelos de productividad

2.2.2.5.1. Modelo de Kendrick – Creamer

- a) Productividad total.
- b) Productividad factor total.
- c) Productividad parcial.

Kendrick y Creamer adoptaron la postura de que mejoras a la productividad se obtiene a través de medir y analizar índices de productividad total, junto con medidas parciales.

Una ventaja del uso de productividad es que, utilizando este tipo de medidas, podemos indicar los ahorros logrados en cada uno de los insumos por unidad de producción.

2.2.2.5.2. Modelo de Craig – Harris

Criticaron el uso indiscriminado de medidas parciales y totales de productividad, y proponen un modelo de flujo de servicio; los insumos físicos se convierten en pesos que son pagadas por el servicio que dichos insumos proporcionan.

Ellos entienden la productividad como una medida de la eficiencia en el proceso de conversión de recursos.

$$Pt = \frac{\textit{Producción total}}{L + C + R + Q}$$

L = Mano de obra.

C = Insumos de capital.

R = Refacciones y materia prima.

Q = Otros bienes y servicios.

2.2.2.5.3. Modelo APC (American Productivity Center)

Este modelo favorece una medida que relaciona la rentabilidad con la productividad, y el factor de recuperación del precio.

El factor de recuperación del precio (FRP), es un factor que capta el efecto de la inflación al pasar el costo inflacionario de los materiales al mercado. La variación del FRP en el tiempo, indica si los cambios en el costo de los insumos se absorben, se pasan, o se sobre compensan en el precio de la producción de las empresas

2.2.2.6. Indicadores de productividad

Koontz y Wehrich (2004). Señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

2.2.2.6.1. Eficiencia

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del

cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

2.2.2.6.2. Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.2.2.6.3. Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

2.2.2.7. Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002). Indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son: la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones: el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

2.2.2.7.1. El entorno

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2.2.2.7.2. Características del trabajo

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito:

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivos y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.2.2.8. Factores para mejorar la productividad

2.2.2.8.1. Productividad

Bain (2003). Señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.2.2.8.2. Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos: duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

2.2.2.8.2.1. Factores duros

- **Producto.** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
- **Planta y equipo.** La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

- **Tecnología.** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- **Materiales y energía.** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notablemente resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

2.2.2.8.2.2. Factores blandos

- **Personas.** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.
- **Organización y sistemas.** Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

- **Métodos de trabajo.** Se debe realizar un análisis sistémico de los métodos actuales. La eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
- **Estilos de dirección.** Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2.2.2.8.3. Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tiene los siguientes:

2.2.2.8.3.1. Ajustes estructurales

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa, independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

2.2.2.8.3.2. Cambios económicos

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

2.2.2.8.3.3. Cambios demográficos y sociales

Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

2.2.2.8.3.4. Recursos naturales

Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

2.2.2.8.3.5. Administración pública e infraestructura

Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins y Coulter (2005). Indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia:

1. Crear constancia en los propósitos.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
4. Establecer liderazgo.
5. Eliminar slogans vacíos.
6. Eliminar cuotas numéricas.
7. Establecer entretenimiento dentro del trabajo.
8. Desechar temores.
9. Romper barreras entre departamentos.
10. Tomar acciones para lograr la transformación.
11. Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
12. Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
13. Remover barreras para apreciar la mano de obra.
14. Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad:

1. Tratar a las personas con respeto y confianza.
2. Ser innovador y no un imitador, ser líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
3. Aplicar sistemáticamente la regla de las 3P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.

4. Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
5. Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
6. Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
7. Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
8. Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
9. Practicar la administración con el ejemplo.
10. Imponerse objetivos altos.
11. Busca permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

2.2.2.9. Cómo impulsar incrementos sostenidos en productividad

2.2.2.9.1. A nivel empresa

Impulsar crecimientos en productividad debe ser la preocupación de las empresas nacionales, es importante decir que, con incrementos sostenidos en las tasas de productividad, se elevará el índice de competitividad de las mismas empresas, permitiéndoles mayores oportunidades de aumentar sus actividades en mercados internacionales propiciando de esta manera una mayor captación de divisas por el país, y por consiguiente una mejor estabilidad económica nacional.

Para hablar del crecimiento en las tasas de productividad de las empresas (unidad económica básica de un país), es necesario hablar de dos pasos importantes, en cuya

aplicación va el impulso al crecimiento productivo en las empresas.

2.2.2.9.1.1. Medición de la productividad

Medir la productividad en las empresas constituye el primer paso para promover su crecimiento. La finalidad de empezar por este paso (medir), es definir desde el principio el modelo de productividad que se aplicará a la empresa y es muy importante adecuarlo a las necesidades de la misma. Otro punto de importancia para empezar midiendo, es conocer la situación actual de la empresa para poder observar la efectividad de los programas que se establezcan.

El mejor modelo para una empresa no es aquel que teóricamente es el más novedoso o reconocido, sino aquel que abarca de manera objetiva todos los aspectos importantes y determinantes en la productividad, estableciendo medidas confiables que revelen la situación real de la empresa.

Medir la productividad tiene las siguientes ventajas para las empresas que lo hacen:

1. Evaluar la eficiencia en la conversión de recursos.
2. Simplificación en la planeación de recursos.
3. Otorgar prioridad a objetivos.
4. Modificar paulatinamente metas en los niveles de productividad.
5. Definir estrategias de mercado, crecimientos realistas.
6. Negociaciones salariales efectivas y realistas.
7. Planear niveles de utilidad.

8. Evaluar niveles de competitividad.

Una vez definido el modelo y su estructura, es necesario proceder a medir la productividad actual de la empresa con el objetivo de compararnos con nuestro sector industrial y tener referencia de comparación para evaluar las acciones encaminadas a incrementar la productividad.

2.2.2.9.1.2. Evaluación de la productividad

El siguiente paso para impulsar el crecimiento en productividad es la evaluación, esta fase forma la parte transitoria entre la medición y la planeación de aquí su importancia para la planeación del desarrollo productivo a nivel empresarial.

Concentraremos nuestra atención en el establecimiento de una metodología de evaluación. Las tareas para lograr este objetivo son:

- Desarrollar una expresión para el cambio en la productividad total entre dos periodos sucesivos y derivar las maneras en que puede ocurrir este cambio.
- Desarrollar un método para obtener valores presupuestados de productividad total, y compararlos con los valores reales correspondientes.
- Establecer un método para evaluar la productividad total.

2.2.2.10. Términos relacionados con la satisfacción y la productividad

2.2.2.10.1. Motivación

Chiavenato (2000). Define la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que él desarrolla.

2.2.2.11. Teorías Motivacionales

Existen teorías motivacionales en las cuales se basan en la idea en que, dada la oportunidad y los estímulos adecuados, las personas trabajan bien y de manera positiva.

Existen estímulos o fuerzas motivacionales, Chiavenato agrupó en cinco diferentes áreas, y aborda cada una de ellas por orden, a medida que empieza a satisfacer una, la prioridad de la siguiente aumenta, una vez que una necesidad ha sido satisfecha, deja de ser un estímulo.

2.2.2.11.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran la más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

- **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío

o calor) o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el nacimiento, además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, al no satisfacerlas. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual.

Sus principales características es la premura, si alguna de ellas no se puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas.

- **Necesidad de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen

de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- **Necesidades sociales:** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Si las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa.
- **Necesidades de autoestima:** Están relacionados con la manera de como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

- **Necesidad de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran encima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo, por ejemplo, sentimientos de realización y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento si se han satisfecho, por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que a más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa que tan satisfecha esté la persona.

2.2.2.11.2. Modelo de Vroom

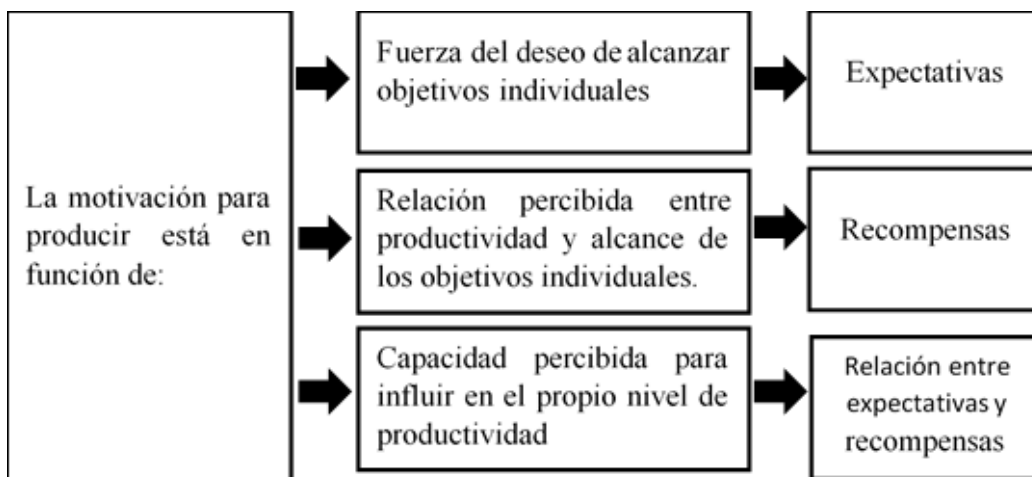
Chiavenato (2014). Menciona a Vroom, quien propuso el modelo situacional, en la cual muestra que el nivel de productividad depende de tres fuerzas básicas de cada individuo, que son:

1. **Expectativas:** Son los objetivos del individuo, los cuales pueden incluir dinero, seguridad de empleo, aceptación

social, reconocimiento e infinidad de combinaciones entre ellos.

2. **Recompensas:** Es la relación que percibe el individuo entre la productividad y el alcance de sus objetivos.
3. **Relaciones entre expectativas y recompensas:** Es la capacidad que percibe el individuo para aumentar su productividad con miras a satisfacer sus expectativas con las recompensas.

Figura N° 02. Las Tres Dimensiones Básicas de la Motivación



Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

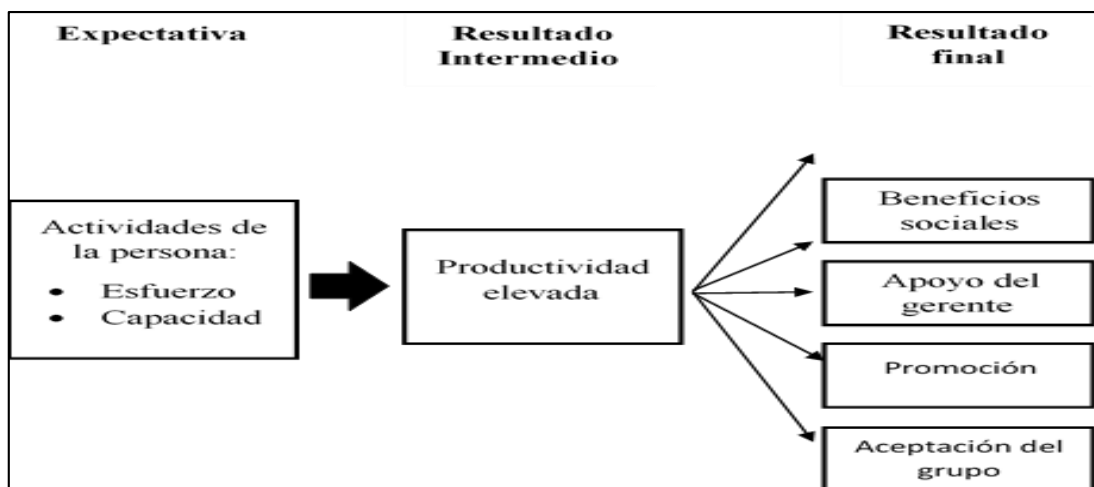
Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia en que se encuentre. El modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de conducta (resultados intermedios) para alcanzar un determinado resultado final.

Los resultados intermedios componen una cadena de relaciones entre medios y fines. Cuando la persona alcanza unos de sus objetivos (resultado final) lo busca por medio de

varios resultados intermedios que funcionan como objetivos graduales (path goal) para alcanzar el objetivo final.

Instrumentalidad: Cada individuo tiene preferencias relacionadas con determinados resultados finales que pretende alcanzar o evitar. Esos resultados adquieren valores. Un valor positivo indica un deseo por alcanzar cierto resultado final, mientras que un negativo indica un deseo de huir o evitar un resultado final. En consecuencia, los resultados intermedios también adquieren valores en función de su relación con los resultados finales. La relación causal entre resultados intermedios y los finales recibe el nombre de instrumentalidad. Ésta presenta valores que cambian en un rango de +1.0 a -1.0, de la misma manera que cambian los coeficientes de correlación entre dos variables. Si el individuo percibe que no existe relación alguna entre un resultado intermedio y el resultado final, la instrumentalidad será igual a cero. Es decir, nada servirá una elevada productividad.

Figura N° 03. Modelo de Expectativa

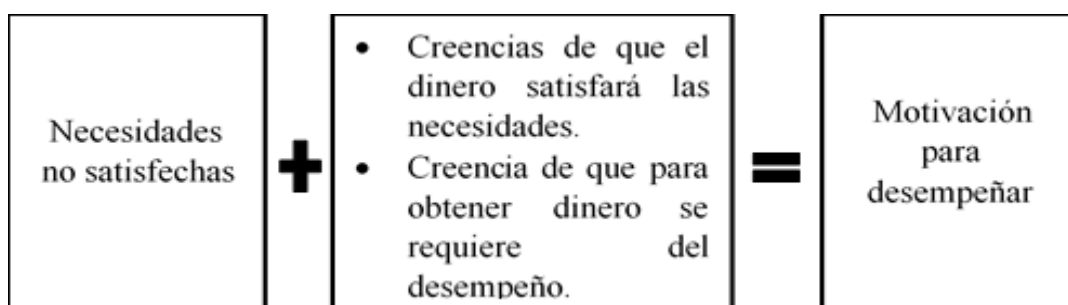


Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

El modelo situacional de Vroom se basa en objetivos graduales, así como en la hipótesis de que la motivación es

un proceso que gobierna la elección entre conductas. El individuo percibe las consecuencias de cada posibilidad de acción como un conjunto de posibles resultados que se derivan de su conducta. Esos resultados constituyen una cadena entre medios y fines. Cuando el individuo percibe un resultado intermedio (por ejemplo, una productividad elevada) busca medios para alcanzar un resultado final (como dinero, prestaciones sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo).

Figura N° 04. Teoría de las Expectativas



Fuente: Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.

2.2.2.12. Teoría de los impulsos de McClelland

McClelland creó un esquema de clasificación en el que se resaltan tres impulsos más dominantes y se pone en relieve su importancia en la motivación. Los estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron, su familia, la relación y los libros. La investigación se centró en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder.

- **Motivación hacia el logro:** Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente

por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañen.

Existen diversas características que definen a los empleados orientados a logros. Trabajan más intensamente, si perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos. Las personas que sienten un impulso intenso para alcanzar logros, se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con seguridad y disfrutan ser parte de los logros obtenidos individual o colectivamente.

- **Motivación hacia la afiliación:** Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Los individuos con orientación hacia logros ocupan puestos gerenciales, eligen asistentes técnicamente capaces, con escasa consideración de sus sentimientos personales, las personas motivadas hacia la afiliación tienden a rodearse de amigos. Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo para formar esas relaciones.

Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en este tipo de puestos. Aunque los intereses considerables por las relaciones sociales positivas suelen producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los empleados realmente disfrutan de trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de lograr que se realice el trabajo.

- **Motivación hacia el poder:** Es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestos a asumir riesgos, por ello una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva.

Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, y no de poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para bien de la empresa. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos y ascienden a las posiciones de liderazgo mediante su rendimiento satisfactorio, de modo que reciben la aceptación de los demás. Un empleado que tiene la necesidad de poder personal no suele ser exitoso como líder organizacional.

2.2.2.13. Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Chiavenato (2000). Señala que Douglas McGregor fue uno de los primeros escritores que presentó una argumentación convincente de que muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores. Planteó que la filosofía administrativa controla a la práctica administrativa.

- **Teoría X:** Es un conjunto tradicional de supuestos acerca de las personas, considera que a muchas les desagrada el trabajo y que intentan evitarlo si les es posible. Los trabajadores se inclinan a hacer lo menos posible en su trabajo, tienen poca ambición y evitan las responsabilidades si se puede. Son relativamente egocéntricos, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio.

- ✓ Las personas son flojas e indolentes.
 - ✓ Las personas evitan trabajar.
 - ✓ Las personas evitan la responsabilidad para sentirse seguras.
 - ✓ Las personas deben ser controladas y dirigidas.
 - ✓ Las personas son ingenuas y no tienen iniciativa.
- **Teoría Y:** Enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencial de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo.
- ✓ Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
 - ✓ El trabajo es una actividad tan natural como jugar o descansar.
 - ✓ Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
 - ✓ Las personas pueden motivar y dirigir solas.
 - ✓ Las personas son creativas y competentes.

Con estos supuestos, la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de objetivos comunes.

2.2.2.14. Teoría Z de William Ouchi

William Ouchi (1982). En su obra titulada "Teoría Z", en donde se habla de la relación que existe entre la productividad y el manejo adecuado de los empleados. Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología sustentada más en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que en enfoques tradicionales basados en la organización. Así, que todos rindan lo mejor posible es una cuestión de organización social, pues la mayor productividad no se consigue con trabajos más pesados, sino a través de la cooperación basada en la confianza.

En conclusión, la Teoría Z resalta el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional. Esta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo. Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo en el occidental.

Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad. La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda,

las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica. No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad, ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás. Todo considerando, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada. Debido a lo radical de las teorías "X" y "Y" se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable. Dado que todas las empresas norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que de origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso, han producido la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo, indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos de Japón. El empleo para toda la vida; incluso las personas más incompetentes tienen cierta seguridad en la vida.

Supuestos:

1. A la gente le gusta sentirse importante.
2. La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
3. Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo. Claves del éxito: Productividad creciente.
4. Importación de tecnología.
5. Ética laboral distintiva (otros valores).

Pero aún más importante: Un enfoque administrativo distinto.

Las compañías japonesas en EEUU utilizan un estilo modificado para la realidad norteamericana. No solo en lo financiero y

operativo, sino también en lo que se refiere al personal. Muchas empresas norteamericanas han fracasado al tratar de imponer el sistema americano en el Japón. Los casos de empresas exitosas son precisamente aquellos que no lo han hecho, como el caso de McDonald's y de la IBM.

La diferencia fundamental de los sistemas de organización no está ni en la estructura formal ni en el tamaño y centralización.

2.2.2.14.1. Características del Sistema Administrativo Japonés

- **Empleo de por vida:** Lo normal es que una empresa japonesa realice sus contrataciones una vez al año. Los que entran a la empresa tienen su trabajo asegurado hasta los 55 años, momento en que deben retirarse si no pertenecen a los altos niveles administrativos. Reciben entonces una suma que equivale como a cinco años de sueldo.

Para entender mejor el sistema, se debe analizar un poco de historia de las compañías japonesas hasta antes de la 2a. Guerra Mundial. Estaban agrupadas en estructuras llamadas Zaibatsu.

Un Zaibatsu se componía de un grupo de 20 a 30 compañías grandes de diversos sectores, reunidas en torno a un banco poderoso. De cada una de estas compañías colgaban muchas compañías menores, o compañías satélites, que proveían servicios específicos a las más grandes, constituyéndose un Monopolio Bilateral en que cada compañía satélite trabajaba exclusivamente para la compañía mayor y esta, a su vez, solo contrataba los servicios de la menor.

El monopolio bilateral no se da en occidente, pues existe desconfianza respecto a tener un solo proveedor de algún insumo. En el Japón eso no existe, lo que convierte a estos monopolios en un factor que aumenta notablemente la productividad. Si bien los Zaibatsu dejaron de existir después de la Guerra, se conservó su espíritu.

Las Cias Japonesas financian su propio sistema de seguridad social en el que no participa directamente el gobierno. Los empleados que se van retirando llegada la edad en que corresponde hacerlo, van siendo reubicados en las compañías menores, ya sea en satélites o compañías mayores según corresponda y continúan prestando sus servicios por otro periodo más. La cadena es Banco – Cias Grandes, Cias Satélites, solo los que se retiran de Cias Satélites no tienen donde ser reubicados. Por otra parte, el Ministerio Interior de Industria y Comercio es quien puede ubicar a sus empleados retirados en un banco.

De ese modo descrito se genera una marcada estratificación entre las empresas que conlleva a una alta estratificación en las instituciones educativas, pues el acceder a una educación de excelencia y, por ende, ingresar a las universidades imperiales, asegura un puesto importante. La educación es un tema de vital importancia para los japoneses, quienes adiestran y preparan a sus hijos desde los primeros años para conseguir su acceso a estas universidades.

Factores que hacen posible el empleo de por vida:

Pago de una bonificación semianual, como compensación, que depende del rendimiento de la empresa (corresponde a entre 5 y 6 sueldos al año), lo que constituye un fuerte

incentivo a sentirse parte de la organización. Es proporcional a los resultados de la empresa y no a factores individuales.

Existen muchos empleados temporales, en su mayoría mujeres, que son despedidos en las épocas malas. Estos sirven de amortiguador para proteger el trabajo de los hombres que son empleados de por vida.

Las empresas satélites reciben los contratos de servicios que son más susceptibles de fluctuaciones, luego son ellas las que reciben el impacto de malas épocas.

La combinación de estos factores disminuye la incertidumbre y permite que los empleados varones disfruten de su trabajo de por vida.

Otros factores: confianza, lealtad a la firma, entrega del individuo a su trabajo (son base a la teoría Z).

- **Evaluación y promoción:** Otra de las diferencias fundamentales de las organizaciones japonesas radica en su enfoque de evaluación y promoción.

El proceso de evaluación es sumamente lento, pudiendo pasar hasta 10 años para que un ejecutivo reciba un ascenso importante. Durante ese periodo, las personas del mismo nivel recibirán los mismos ascensos y aumentos de sueldo.

La lentitud del proceso dificulta los juegos corporativos de corto plazo (aunque no los elimina completamente). Se propicia una actitud abierta a la cooperación, al rendimiento y la evaluación, pues se favorece la posibilidad que el nivel de desempeño real salga finalmente a la luz. Los ejecutivos

jóvenes no se sienten atraídos por hacer carrera a costa de otros, ni de presionar para que se tomen decisiones.

La distribución de los espacios físicos en una oficina japonesa respalda esa actitud hacia la evaluación del desempeño. Salas enormes en que todos trabajan juntos y todo el mundo está enterado de lo que hacen los otros.

La lentitud en los procesos formales de evaluación y de promoción parece totalmente inadmisibles para los norteamericanos, no solo porque desean una retroalimentación y progreso rápidos, sino porque pareciera impedir que los puestos importantes sean asignados a los más capaces desde un principio. También señalan a la incongruencia entre títulos formales y responsabilidades reales: los más hábiles reciben rápidamente las responsabilidades, sin embargo, la promoción solo llega cuando estos han demostrado más profundamente lo que son capaces de hacer. Por otra parte, los que ya han probado su capacidad y contribuido al éxito en el pasado tienen asegurado el título y un mejor sueldo, a pesar de la amenaza que significa alguien más joven.

¿Cómo se logra que empleados jóvenes acepten de buena gana estas mayores responsabilidades sin una remuneración proporcional? A través de los grupos de trabajo. Pertenecen a varios grupos a la vez, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia y de compromiso que repercuten sobre su comportamiento. El apoyo y la aprobación de sus compañeros es un factor que afecta poderosamente sus actitudes, motivación y conducta, más que el salario, los ascensos y el control jerárquico.

La organización japonesa solo acepta jóvenes que todavía se encuentran en la etapa formativa de su vida, los hace participar en múltiples grupos y, de ese modo, les inculca el sentimiento de solidaridad y camaradería.

Lo trascendental entonces, no es la recompensa o evaluación, sino la sutil impresión que deja el individuo en sus compañeros, a quienes no es posible engañar.

- **Caminos profesionales no especializados (Trayectoria):**
Una característica muy importante: logran desarrollar carreras individuales. El sistema japonés no cuenta con personas con un detallado conocimiento de una industria específica, más bien utiliza la rotación constante de puestos para lograr que sus ejecutivos de alto nivel sean expertos en relacionar armónicamente cada función, especialidad y oficina de la empresa.

Debilidad del sistema: que no se cuente con expertos de área. Estudios realizados demostraron que, en USA, la trayectoria de altos ejecutivos indica que estos no han desempeñado más de dos funciones en promedio. Esto tiene el problema de que, al desarrollarse toda una vida en un área específica, se pueden perder de vista las necesidades globales de una firma y concentrarse en aquel campo específico.

En USA se hace carrera en varias agrupaciones, pero en una misma especialidad; en el Japón, se hace carrera en varias especialidades, pero en una sola organización. Luego, los ejecutivos japoneses no están preocupados por tener que buscar trabajo, pues lo tienen asegurado. Los japoneses no se especializan en un campo específico, se especializan en una organización, en aprender cómo se

debe hacer para que un negocio único y específico funcione lo mejor posible.

Las empresas japonesas hacen todo lo que está a su alcance por inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, asegurándose de que reciban un trato justo y humano. Se invierte mucho más en capacitación. Los directivos más respetados son aquellos que están a cargo del personal, situación radicalmente opuesta a la de las organizaciones americanas. Aspectos fuertes y débiles de ambos enfoques respecto a hacer carrera:

Enfoque norteamericano:

- ✓ Ventajas: Capacidad de organizar a sus expertos en una fuerza laboral coordinada. Facilita la producción industrial.
- ✓ Desventajas: Falta de integración profunda entre sus trabajadores.

2.2.2.14.2. El funcionamiento de una Corporación Japonesa

A diferencia del sistema norteamericano, basado en el establecimiento de objetivos específicos destinados a evaluar el desempeño, el mecanismo básico de control en las empresas japonesas esta englobado en una filosofía de la administración que describe los objetivos y procedimientos encaminados a conseguirlos.

Los objetivos representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos están determinados por una serie de creencias respecto al tipo de

soluciones que deben tomarse y que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa. Quien logra captar la esencia de esta filosofía de valores y creencias, puede inferir un sinnúmero de metas específicas que se adecuan a las condiciones cambiantes. Estas metas serán consistentes entre los distintos individuos.

Esta teoría se sustenta en una cultura organizacional, que es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de una empresa los valores y las creencias más arraigadas de la organización. Esta cultura se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes que les permiten comunicarse entre sí una infinidad de sutilezas y genera un ambiente de coordinación que facilita notablemente la toma de decisiones.

- **El proceso de toma de decisiones:** Lo más notable: la participación en el proceso de toma de decisiones. Es diferente al estilo de fijación de objetivos en forma participativa (no más de 10 personas).

En el caso japonés participan todos los que estarán involucrados directamente con la decisión. Pueden ser muchos. Normalmente un equipo integrado por 3 personas se encarga de hablar con todos hasta que se llegue a un verdadero consenso. A pesar del mayor tiempo que se requiere, hay mayores posibilidades de que todos apoyen la decisión plenamente.

Cuando se debe tomar una decisión importante, se encarga la elaboración de la propuesta a la persona de menos edad y experiencia. De este modo, no se pierde la vitalidad ni se pierde el proceso de cambio. Por

supuesto, los directivos saben cuáles pueden ser las mejores decisiones y el joven se esfuerza al máximo por encontrarlas. Se inculcan los mismos valores y creencias. Los errores generan, además, buenas ideas.

Este proceso se desarrolla dentro del marco erigido por una filosofía, unas creencias y unos valores armónicamente compartidos, lo que justifica que tantas personas participen plenamente y se logren resultados eficaces.

Otra característica: ambigüedad en la definición de responsabilidades en la toma de decisiones. En Japón nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo asume la responsabilidad conjunta de las tareas.

Una razón muy importante que justifica la asignación colectiva de la responsabilidad es que se evitan cuellos de botella cuando uno de los empleados no puede cumplir con su parte del trabajo.

- **Valores colectivos:** Es el aspecto que resulta más incomprensible para los occidentales: orientación hacia valores compartidos, especialmente el sentido colectivo de responsabilidad.

Ejemplos indican que los trabajadores japoneses se sienten incómodos ante la idea de actuar individualmente para mejorar la producción. Este colectivismo no es un objetivo por el que se tiene que luchar ni una meta corporativa que alcanzar, más bien, es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como producto del esfuerzo individual.

Cualquier cosa importante se deriva de un esfuerzo de grupo.

- **Interés holista por el individuo:** Holismo: un todo integrado tiene una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes.

La empresa japonesa forma relaciones inclusivas. Una serie de mecanismos proporciona el respaldo social y la descarga necesaria para mantener un equilibrio emocional.

La vida social y económica se integra en un todo único, luego la relación entre los individuos es íntima. Hay múltiples lazos que los unen.

2.2.2.14.3. Las compañías japonesas comparadas con las norteamericanas

Tabla N° 02. Modelos (Abstracciones de la Realidad)

ORGANIZACIONES JAPONESAS (Tipo Z)	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS (Tipo A)
Empleo de por vida.	Empleo a corto plazo.
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido.
Carreras no especializadas.	Carreras especializadas.
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones.	Proceso individual de toma de decisiones.
Responsabilidad colectiva.	Responsabilidad individual.
Interés holista.	interés segmentado.

Fuente: Ouchi (1981). Teoría Z.

Empresas Norteamericanas

- Alta rotación de personal (4 a 8 veces más que las japonesas).
- Poca capacitación del personal.

Una tradición diferente

El Japón tiene un estilo de vida que refleja la imagen de una nación cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. Tuvieron que aprender a sobrevivir y a trabajar juntos en armonía. Surgió así un valor social trascendental: la importancia del individuo como ser humano, es decir, subordinar las preferencias individuales al bienestar del grupo y saber que las necesidades personales nunca estarán por sobre los intereses de los demás.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se puede definir como un conjunto de sentimientos e ideas que el trabajador siente acerca del puesto que ocupa, así como de la empresa. Las fuentes de satisfacción en trabajo varían de una persona a otra, debido a las diferencias individuales con respecto a las expectativas y, sobre todo, el grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo.

Un buen trabajo genera una buena satisfacción. Una empresa que la organización recompense la productividad, el aumento de la misma debe incrementar el reconocimiento, nivel de sueldo y oportunidades para una

promoción. Estas recompensas, a su vez, incrementan el nivel de satisfacción con el puesto.

Los trabajadores satisfechos están más comprometidos con los objetivos de la empresa y no piensan en buscar otro trabajo, mientras que un trabajador insatisfecho siempre está atento a nuevas oportunidades.

2.3.2. Productividad

De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término, puede hacer referencia a diversos conceptos. En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad.

Buscando un sinónimo del término, se puede señalar al de rendimiento, ya que la productividad exige un buen manejo de los recursos a fin de conseguir resultados que vuelvan eficiente todas las labores desarrolladas dentro de la compañía, no sólo en lo que respecta a la fabricación o producción de un bien o servicio, sino también a una buena motivación en los trabajadores, lo cual resulta una buena satisfacción laboral.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

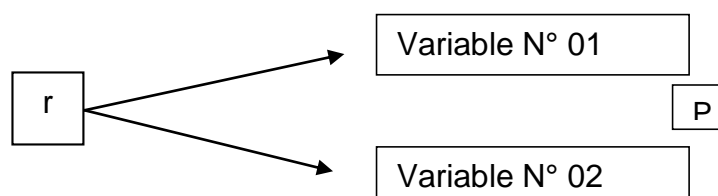
3.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva correlacional, donde se hallará la relación entre la variable satisfacción laboral y la variable productividad.

Salkind (1998). La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

3.1.2. Diseño de investigación



Leyenda:

r = Relación entre la Variable N° 01 y la Variable N° 02.

Variable N° 01: Satisfacción laboral.

Variable N° 02: Productividad.

P = Colaboradores de la empresa Klauss S.A.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Tamayo (2009). Define que la población es el conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo.

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de 40 colaboradores de la empresa Klauss S.A. Lima.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

- Existe relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.

3.3.2. Hipótesis específicas

- Existe relación entre la satisfacción laboral y la calidad del producto de la empresa Klauss S.A Lima – 2016.
- Existe relación entre la satisfacción laboral y la planta y equipo de la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.
- Existe relación entre la satisfacción laboral y el capital humano de la empresa Klauss S.A. Lima – 2016.

3.4. Variables – Operacionalización

3.4.1. Satisfacción laboral

Locke (1976). Define la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Muñoz (1990). Define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico – socio – económicos acordes con sus expectativas”.

3.4.2. Productividad

Porter (2005). Productividad es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo, mediante una utilización correcta de los recursos disponibles y el tiempo. La mejor productividad supone que los colaboradores presenten un alto nivel de satisfacción, y este a su vez una mayor rentabilidad en cada empresa y la calidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas por el cliente.

3.4.3. Operacionalización de las variables

Tabla N° 03. Operacionalización de Variables

Título	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica e instrumento
Satisfacción Laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima - 2016	Variable N° 1 Satisfacción Laboral	Locke (1976). Define la satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".	Condiciones para trabajar	Físicas	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	Técnica: Encuesta.
					¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (caídas, salpicaduras, etc.)?	
					¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer mi trabajo?	
				Motivacionales	¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	
					¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted?	
					¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?	
			Políticas administrativas	Salarios	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	Instrumento: Cuestionario
					¿Se encuentra satisfecho con el salario de las horas extras que realiza?	
					Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?	
				Seguridad industrial	¿La empresa capacita en normas y protocolos de seguridad?	
					¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?	
					¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?	
				Ascenso y línea de carrera	¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?	

					¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?		
					¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?		
				Capacitación	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?		
					¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?		
					¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?		
				Relaciones laborales	Entre colaboradores		¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?
							¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?
							¿Se siente parte del equipo de trabajo?
					Con el jefe		¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?
							¿Su jefe toma en cuenta sus aportes para la realización del trabajo?
	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?						
	Variable N° 2 Productividad	Porter (2005). Productividad es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo, mediante una utilización correcta de los recursos disponibles y el tiempo.	Producto	Inputs	¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?		Técnica: Encuesta.
					¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?		
					¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?		
Outputs				¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?			
				¿La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado?			
				¿La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes?			
Planta y equipo			Infraestructura de la planta	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción?			

		<p>La mejor productividad supone que los colaboradores presenten un alto nivel de satisfacción, y este a su vez una mayor rentabilidad en cada empresa y la calidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas por el cliente.</p>			¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?	<p>Instrumento: Cuestionario.</p>		
					¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?			
			Equipos		¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?			
					¿El estado de los equipos es el adecuado?			
					¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción?			
			Capital humano	Capacitación	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?			
							¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?	
							¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?	
				Gestión del conocimiento	¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?			
							¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?	
							¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?	
			Remuneraciones	¿Los salarios van de acorde a su trabajo asignado?				
				¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?				
				¿Considera que su salario está en promedio al mercado ?				

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Las principales técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

- Encuestas
- Análisis documental
- Observación

Los principales instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son los siguientes:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de análisis documental
- Guía de observación

3.6. Descripción de los elementos utilizados

3.6.1. Instrumento de la variable satisfacción laboral

Ficha técnica del instrumento de la variable Satisfacción laboral

- a) **Nombre del Instrumento:** Encuesta para describir la variable satisfacción laboral.
- b) **Autor:** Yeren Gomez Yessenia Karolin.
- c) **Procedencia:** Universidad Autónoma del Perú
- d) **Duración:** 20 minutos.
- e) **Ámbito:** Colaboradores que laboren en la empresa Klauss S.A.
- f) **Edad de aplicación:** De 18 a 60 años.

3.6.2. Instrumento de la variable productividad

Ficha técnica del instrumento de la variable Productividad

- a) **Nombre del Instrumento:** Encuesta para describir la variable satisfacción laboral.
- b) **Autor:** Yeren Gomez Yessenia Karolin.
- c) **Procedencia:** Universidad Autónoma del Perú
- d) **Duración:** 20 minutos.
- e) **Ámbito:** Colaboradores que laboren en la empresa Klauss S.A.
- f) **Edad de aplicación:** De 18 a 60 años.

Niveles de las variables y sus dimensiones

Tabla N° 04. Fiabilidad de los Instrumentos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	45

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 05. Niveles de las Dimensiones

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	P1	P2
Condiciones para trabajar	40	14.00	26.00	20.3000	3.31430	18	23
Políticas administrativas	40	32.00	52.00	42.5000	4.57978	39	46
Relaciones laborales	40	17.00	28.00	21.4750	2.54183	20	23
Dimensión producto	40	15.00	27.00	21.8250	2.40606	20	24
Planta y equipo	40	19.00	52.00	22.9500	5.17365	19	27
Capital humano	40	27.00	39.00	33.4000	3.44033	31	36
Satisfacción laboral	40	64.00	104.00	84.2750	9.56754	77	91
Productividad	40	62.00	91.00	77.4250	7.26738	72	83
N válido (por lista)	40						

Fuente: Elaboración propia

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis propuesto seguirá los siguientes pasos:

Para la organización de los datos a recoger, se implementará bases de datos de las variables en estudios los cuales serán sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procederá a la elaboración del análisis exploratorio de datos (EDA – exploratory data analysis). Con este análisis se verificará si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.,) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtendrán puntajes y se organizará su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrollará la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presentará tablas y figuras por variable.

Se reflexionará y se discutirá sobre los resultados, por variables.

Se elaborará conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS**

4.1. Interpretación de los resultados

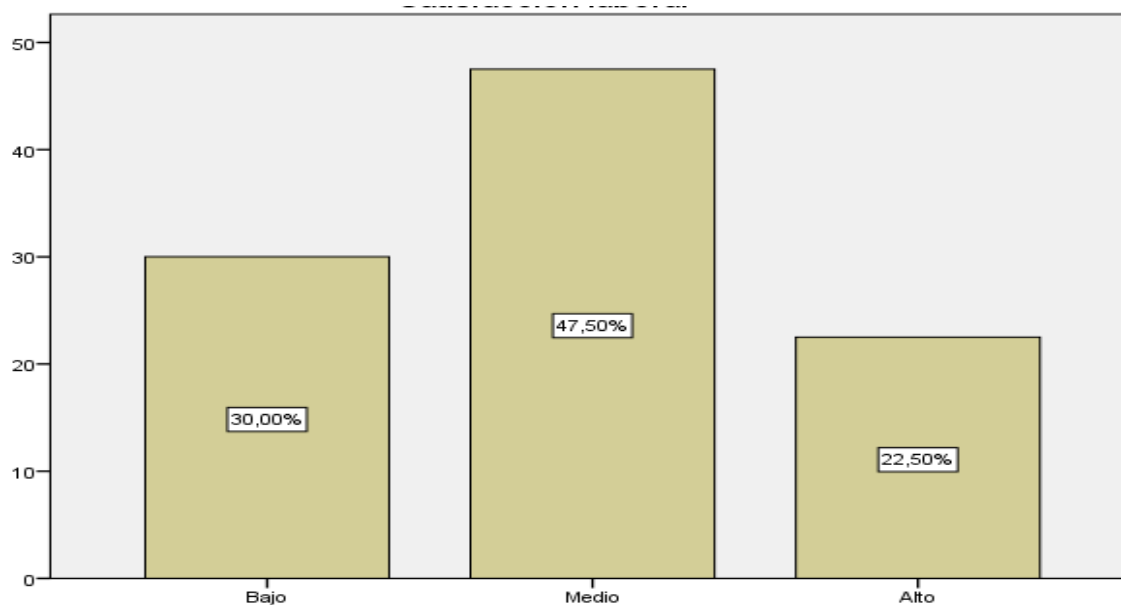
Tabla N° 06. Análisis Descriptivo de la Variable Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	30,0	30,0	30,0
	Medio	19	47,5	47,5	77,5
	Alto	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 12 colaboradores de la empresa Klaus S.A. presentan un nivel bajo de satisfacción laboral representado por un 30%, 19 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 47,5% del total de la población y finalmente 9 colaboradores representados por el 22,5% presentan un nivel alto.

Figura N° 05. Descripción Porcentual de la Variable Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia.

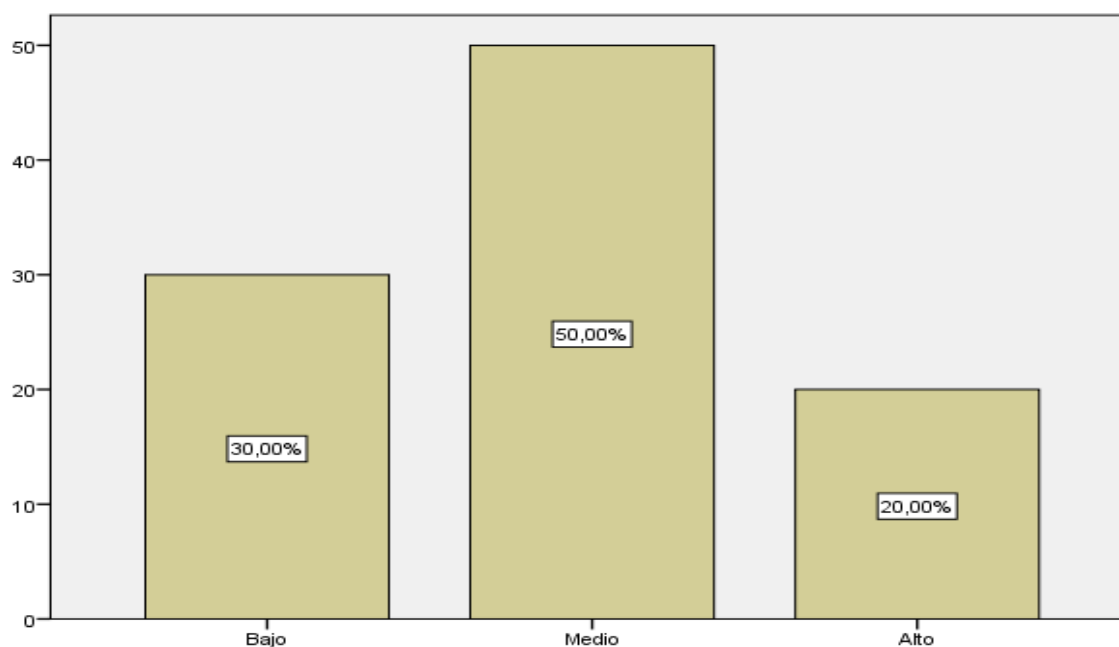
Tabla N° 07. Análisis Descriptivo de la Dimensión Condiciones para Trabajar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	30,0	30,0	30,0
	Medio	20	50,0	50,0	80,0
	Alto	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 12 colaboradores de la empresa Klauss S.A. presentan un nivel bajo en la dimensión condiciones para trabajar representado por un 30%, 20 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 50% del total de la población y finalmente 8 colaboradores representados por el 20% presentan un nivel alto.

Figura N° 06. Descripción Porcentual de la Dimensión Condiciones para Trabajar



Fuente: Elaboración propia.

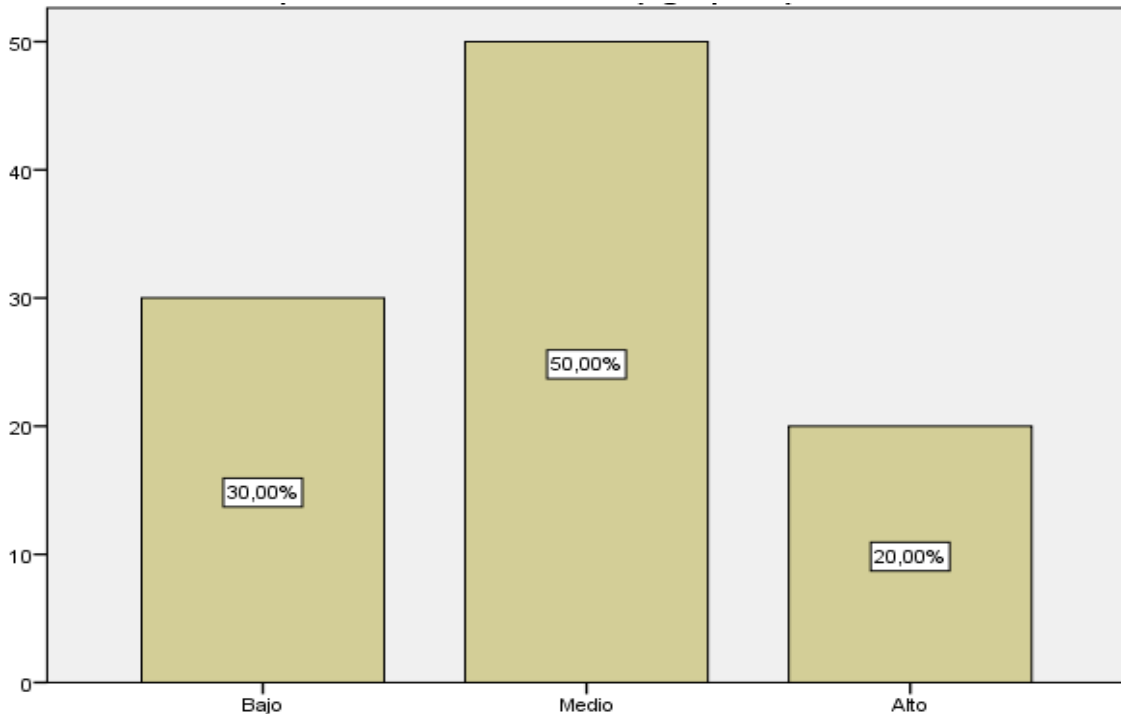
Tabla N° 08. Análisis Descriptivo de la Dimensión Políticas Administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	30,0	30,0	30,0
	Medio	20	50,0	50,0	80,0
	Alto	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 12 colaboradores de la empresa Klaus S.A. presentan un nivel bajo en la dimensión políticas administrativas representado por un 30%, 20 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 50% del total de la población y finalmente 8 colaboradores representados por el 20% presentan un nivel alto.

Figura N° 07. Descripción Porcentual de la Dimensión Políticas Administrativas



Fuente: Elaboración propia.

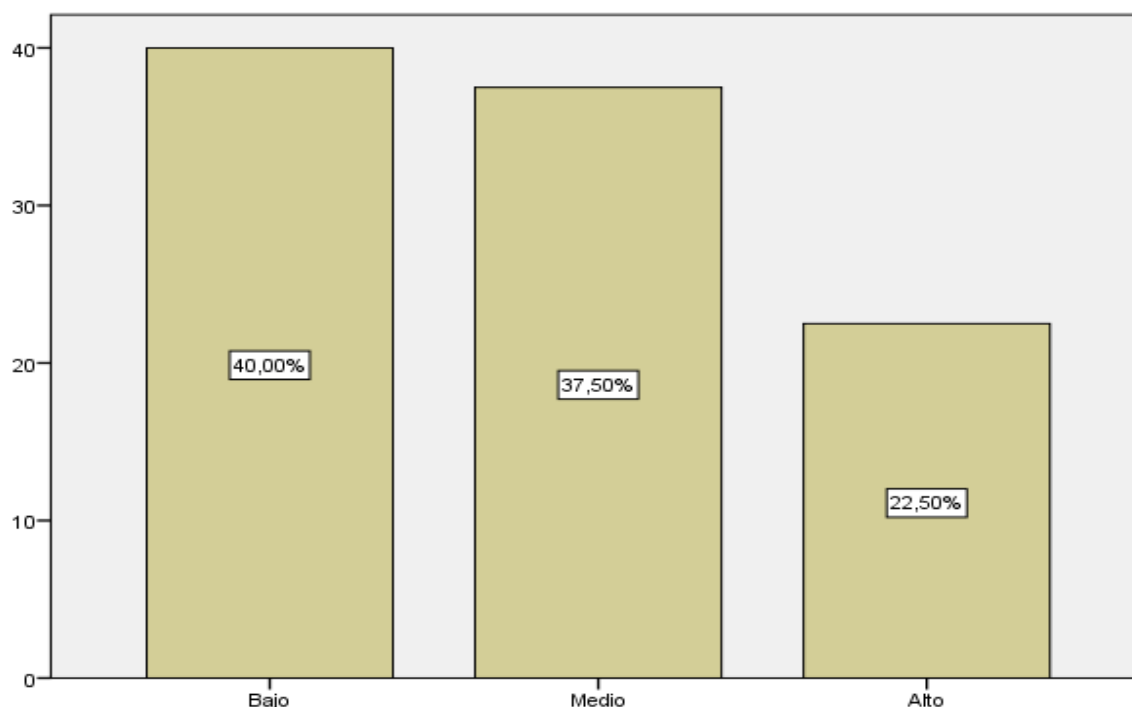
Tabla N° 09. Análisis Descriptivo de la Dimensión Relaciones Laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	40,0	40,0	40,0
	Medio	15	37,5	37,5	77,5
	Alto	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 16 colaboradores de la empresa Klauss S.A. presentan un nivel bajo en la dimensión relaciones laborales representado por un 40%, 15 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 37,5% del total de la población y finalmente 9 colaboradores representados por el 22,5% presentan un nivel alto.

Figura N° 08. Descripción Porcentual de la Dimensión Relaciones Laborales



Fuente: Elaboración propia.

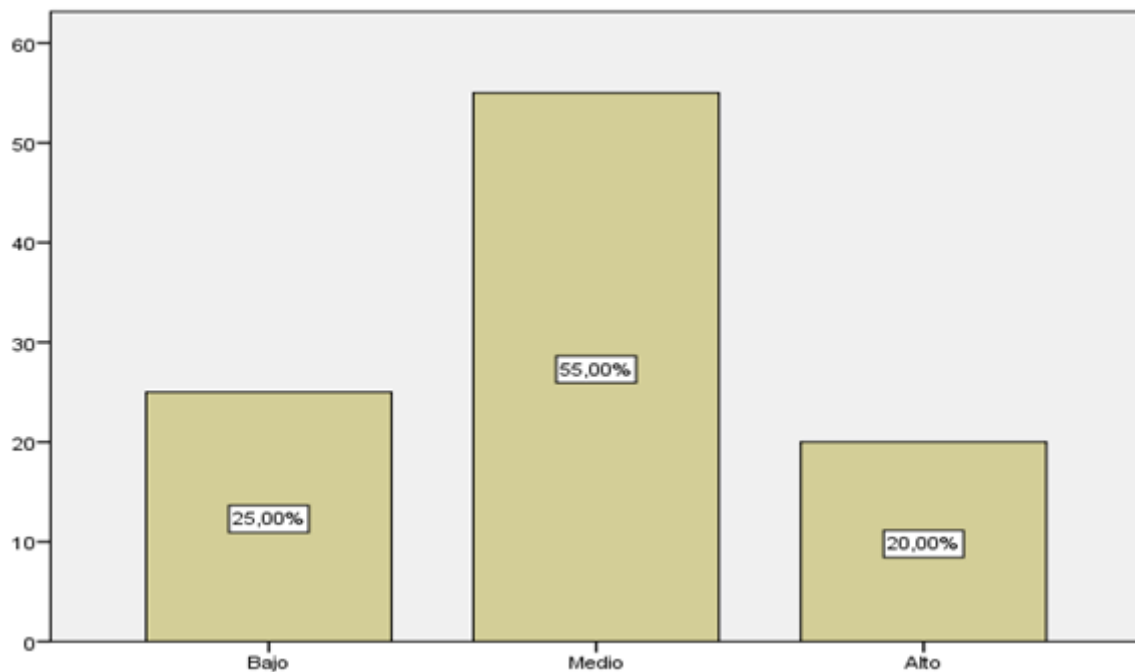
Tabla N° 10. Análisis Descriptivo de la Variable Productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	25,0	25,0	25,0
	Medio	22	55,0	55,0	80,0
	Alto	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 10 colaboradores de la empresa Klauss S.A. presentan un nivel bajo de productividad representado por un 25%, 22 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 55 % del total de la población y finalmente 8 colaboradores representados por el 20 % presentan un nivel alto.

Figura N° 09. Descripción Porcentual de la Variable Productividad



Fuente: Elaboración propia

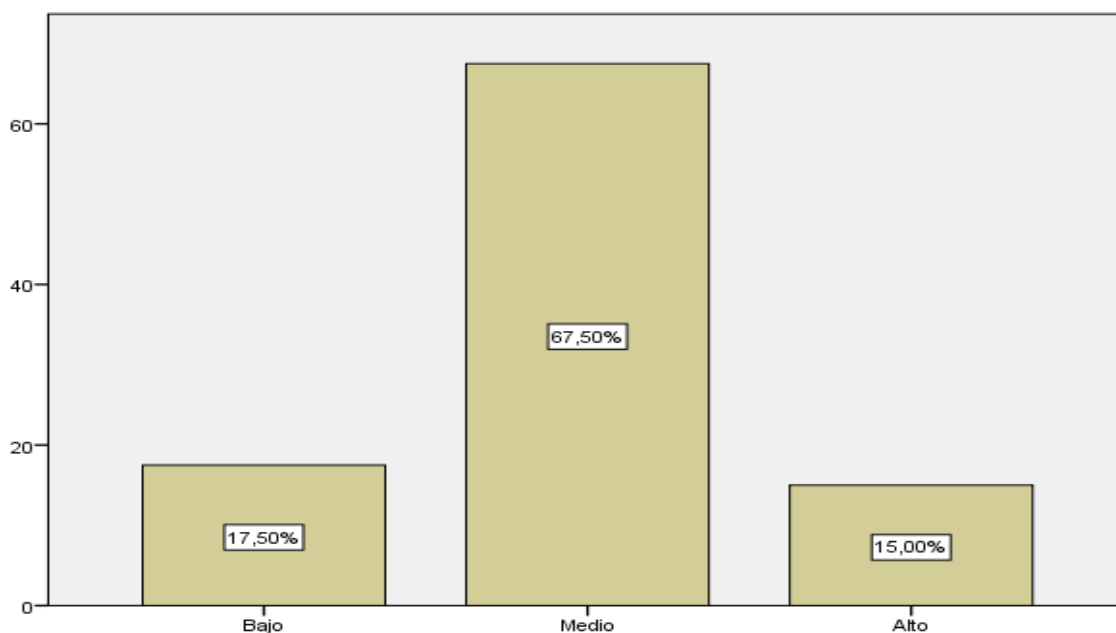
Tabla N° 11. Análisis Descriptivo de la Dimensión Producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	17,5	17,5	17,5
	Medio	27	67,5	67,5	85,0
	Alto	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 7 colaboradores de la empresa Klauss S.A. presentan un nivel bajo en la dimensión producto representado por un 17,5%, 27 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 67,5% del total de la población y finalmente 6 colaboradores representados por el 15% presentan un nivel alto.

Figura N° 10. Descripción Porcentual de la Dimensión Producto



Fuente: Elaboración propia.

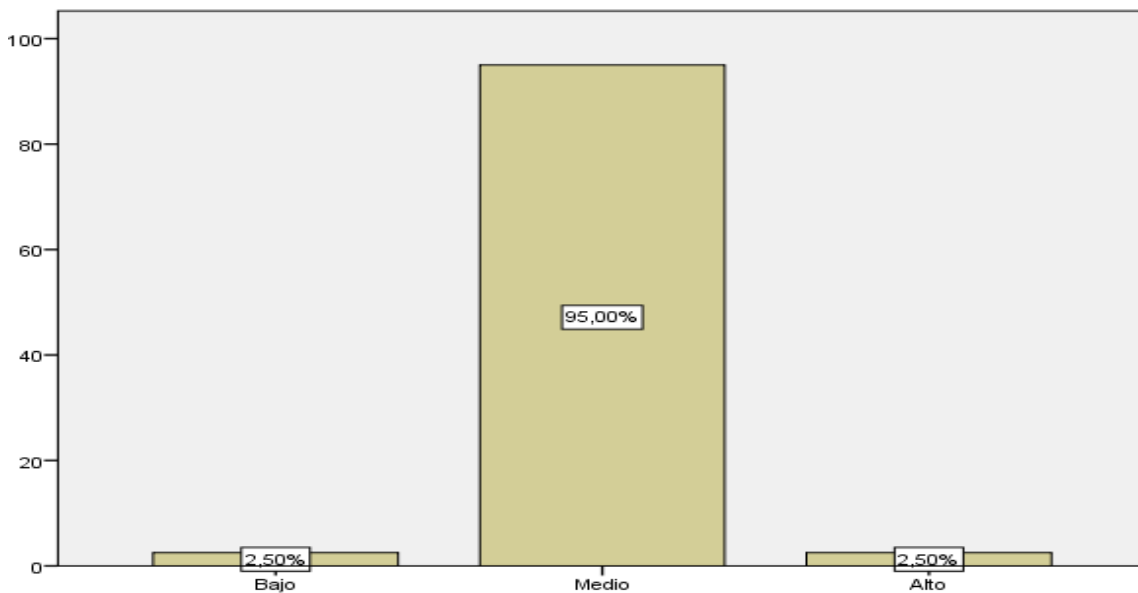
Tabla N° 12. Análisis Descriptivo de la Dimensión Planta y Equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,5	2,5	2,5
	Medio	38	95,0	95,0	97,5
	Alto	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que 1 colaborador de la empresa Klauss S.A. presentan un nivel bajo en la dimensión planta y equipo representado por un 2,5%, 38 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 95% del total de la población y finalmente 1 colaborador representados por el 2,5% presentan un nivel alto.

Figura N° 11. Descripción Porcentual de la Dimensión Planta y Equipo



Fuente: Elaboración propia.

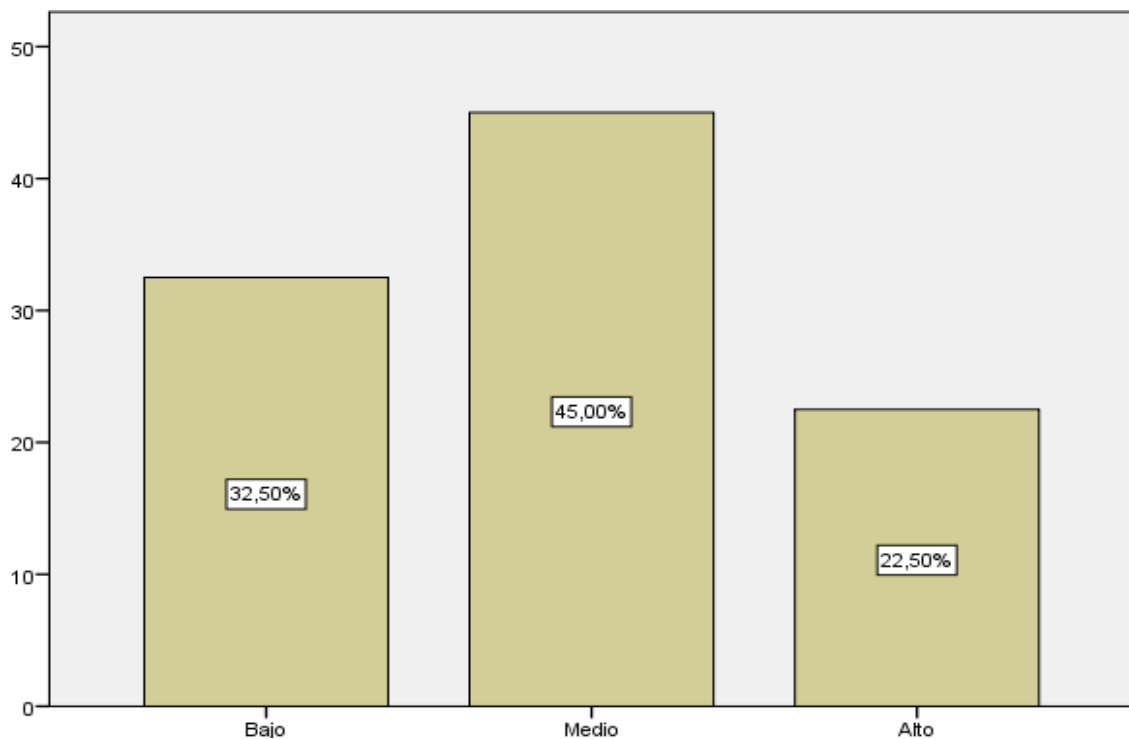
Tabla N° 13. Análisis Descriptivo de la Dimensión Capital Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	32,5	32,5	32,5
	Medio	18	45,0	45,0	77,5
	Alto	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla observamos que 13 colaboradores de la empresa Klaus S.A. presentan un nivel bajo en la dimensión capital humano representado por un 32,5%, 18 colaboradores presentan un nivel medio representados por el 45% del total de la población y finalmente 9 colaboradores representados por el 22,5% presentan un nivel alto.

Figura N° 12. Descripción Porcentual de la Dimensión Capital Humano



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14. Pruebas de Normalidad de las Variables en Estudio

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción Laboral	,081	40	,200*	,982	40	,780
Productividad	,156	40	,016	,958	40	,148

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla observamos que la significancia de normalidad de Shapiro Wilk en las dos variables es mayor a 0.05 lo cual según la teoría estadística se utilizará el estadístico de correlación de R momento de Pearson.

Tabla N°15. Análisis Correlacional entre la Variable Satisfacción Laboral y Productividad

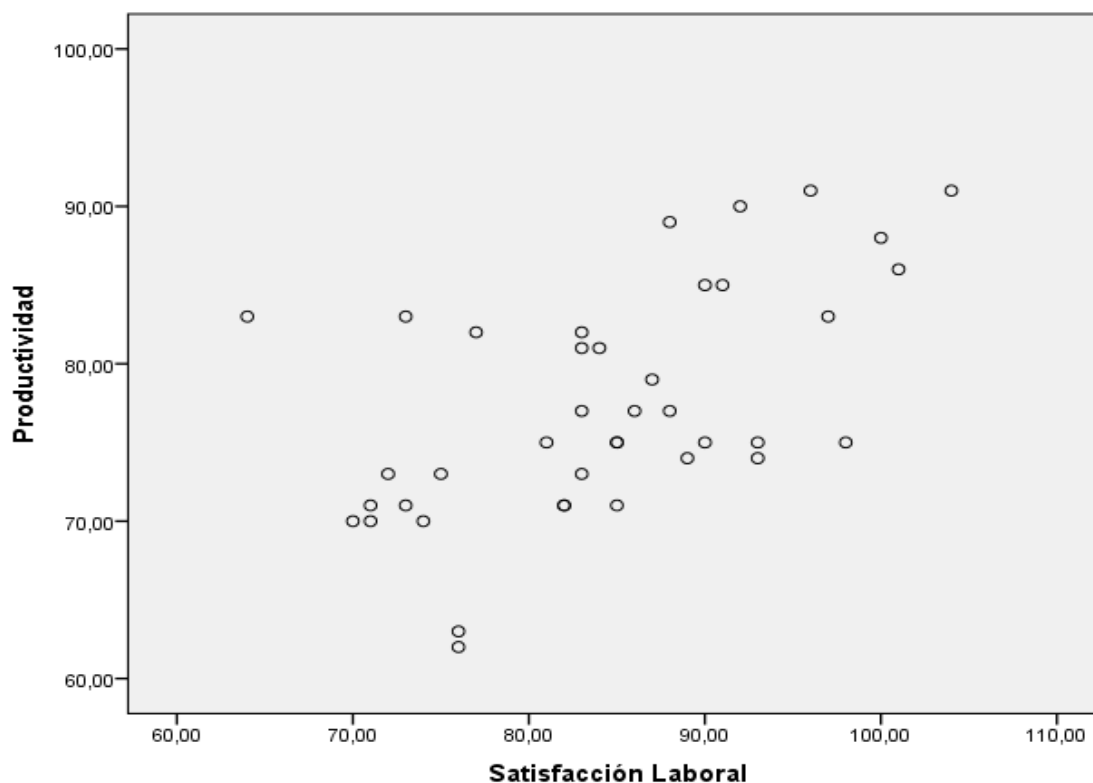
		Productividad
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,562**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual ,562**, a un nivel de significancia de ,000 es decir que existe una relación positiva y moderada entre la Satisfacción Laboral y Productividad de los colaboradores de la empresa Klauss S.A.

Figura 13. Dispersión de la Correlación entre Satisfacción Laboral y Productividad



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 16. Análisis Correlacional entre la Satisfacción Laboral y el Producto

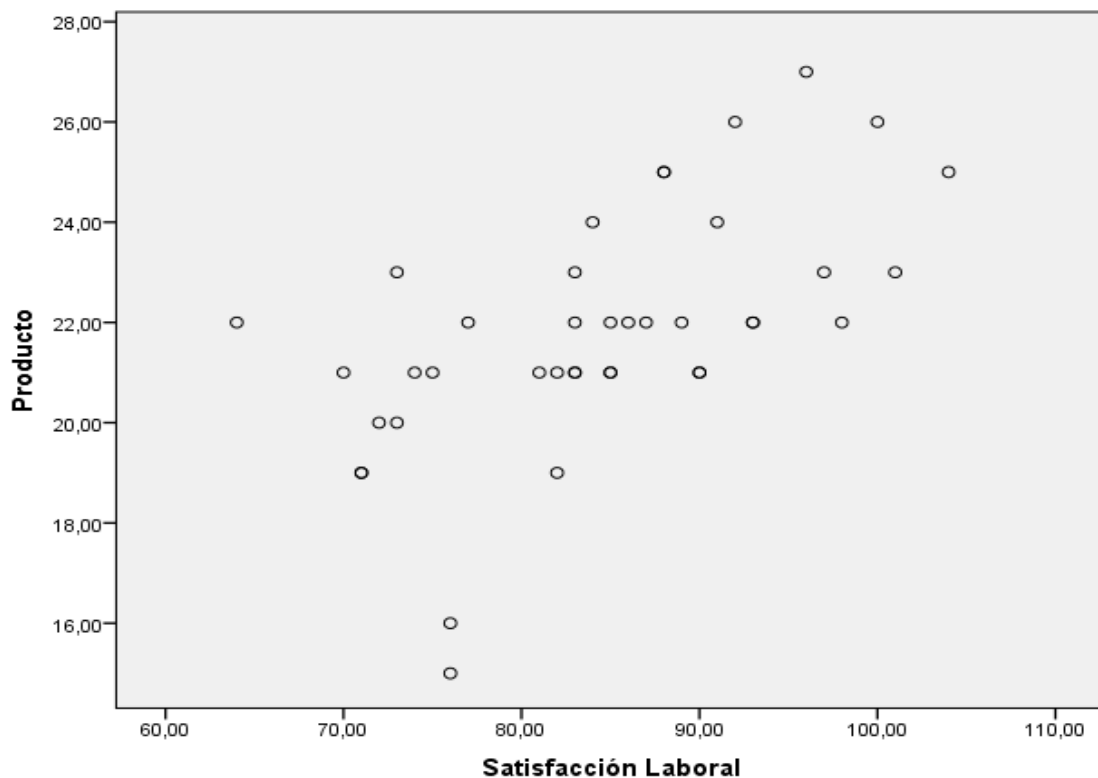
		Producto
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,595**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual a ,595; a un nivel de significancia de ,000, es decir que existe una relación positiva y moderada entre la satisfacción laboral y la calidad del producto de la empresa Klauss S.A.

Figura 14. Dispersión de la Correlación entre Satisfacción Laboral y el Producto



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 17. Análisis Correlacional entre la Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo

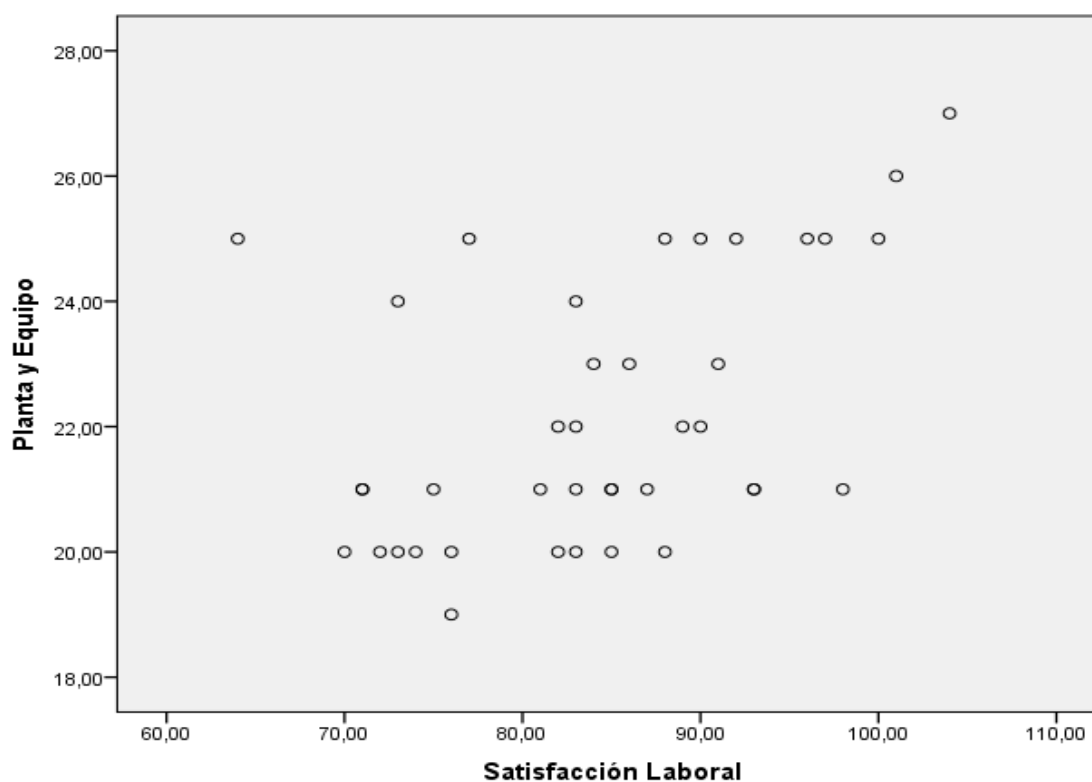
		Planta y Equipo
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,475**
	Sig. (bilateral)	,002
	N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

En la presente tabla se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual a ,475; a un nivel de significancia de ,002, es decir que existe una relación positiva y moderada entre la satisfacción laboral y la planta y equipo de la empresa Klauss S.A.

Figura N° 15. Dispersión de la Correlación entre Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 18. Análisis Correlacional entre la Satisfacción Laboral y el Capital Humano

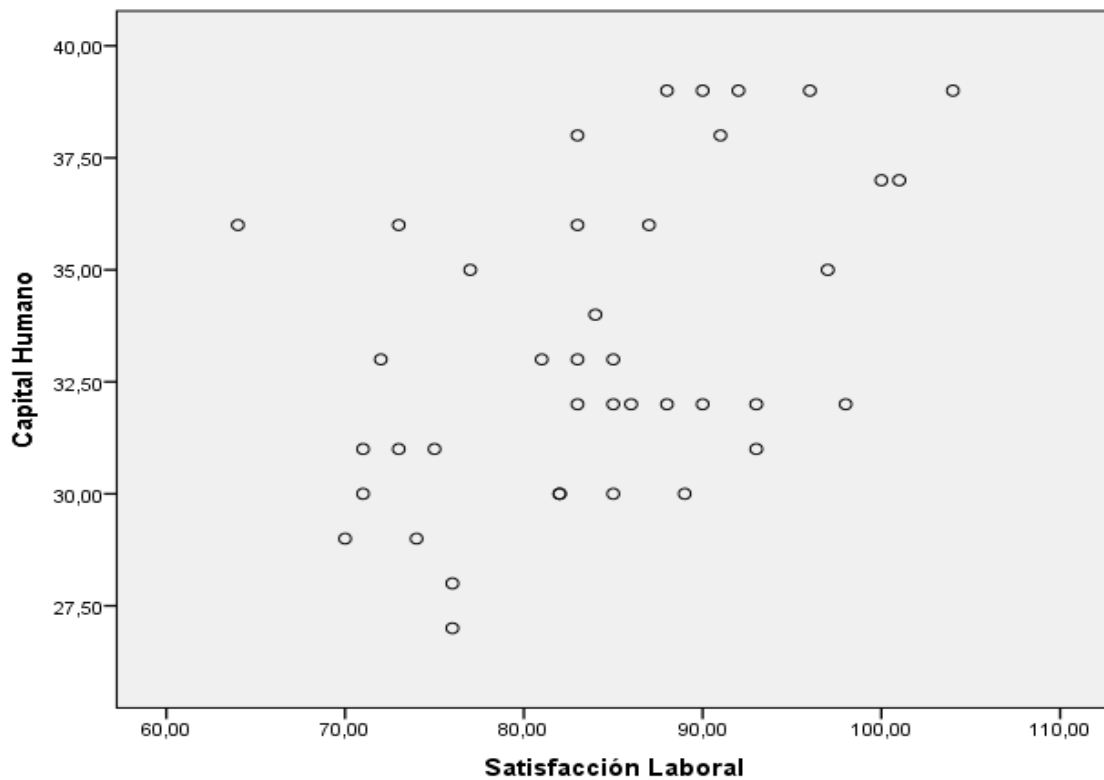
		Capital Humano
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,477**
	Sig. (bilateral)	,002
	N	40

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual a ,477; a un nivel de significancia de ,002 es decir que existe una relación positiva y moderada entre la satisfacción laboral y el capital humano de la empresa Klauss S.A.

Figura 16. Dispersión de la Correlación entre Satisfacción Laboral y el Capital Humano



Fuente: Elaboración propia

4.2. Contrastación de hipótesis

Ha: Existe relación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A.

Ho: No existe relación entre la Satisfacción Laboral y la Productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A.

En la Tabla N°15, se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual ,562**, a un nivel de significancia de ,000. Es decir que existe una relación positiva moderada entre la Satisfacción Laboral y la Productividad, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Ha: Existe relación entre la Satisfacción Laboral y la calidad del Producto de la empresa Klauss S.A.

Ho: No existe relación entre la Satisfacción Laboral y la calidad del Producto de la empresa Klauss S.A.

En la Tabla N°16, se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual ,595**, a un nivel de significancia de ,000. Es decir que existe una relación positiva moderada entre la Satisfacción Laboral y la calidad del Producto, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Ha: Existe relación entre la Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo de la empresa Klauss S.A.

Ho: No existe relación entre la Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo de la empresa Klauss S.A.

En la Tabla N°17, se observa que el coeficiente R momento de Pearson es igual ,475**, a un nivel de significancia de ,002. Es decir que existe una relación positiva moderada entre la Satisfacción Laboral y la Planta y Equipo, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Ha: Existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Capital Humano de la empresa Klauss S.A.

Ho: No existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Capital Humano de la empresa Klauss S.A.

En la Tabla N°18, se observa que coeficiente R momento de Pearson es igual ,477**, a un nivel de significancia de ,002. Es decir que existe una relación positiva moderada entre la Satisfacción Laboral y el capital humano, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión de los resultados

Los resultados que se han obtenido al aplicar la encuesta, han sido regulares con respecto al diagnóstico de la empresa frente a la satisfacción laboral y productividad, ya que se observa en el resultado que un 47,5% presenta un nivel medio de satisfacción laboral, así mismo un 55% de los colaboradores de la empresa Klauss S.A presentan un nivel medio con respecto a la productividad.

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima – 2016, cuyos resultados se demuestran en la correlación de la hipótesis general, al observar la correlación Pearson ,562**, se aprecia un nivel de correlación moderada, una significancia de ,000 con lo cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, si existe relación positiva moderada entre la satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A.

En la dimensión uno de la variable productividad, se obtuvo que un 67,5% de los colaboradores tienen una percepción regular frente a la calidad del producto, en la contrastación respectiva, se evidencia que la hipótesis específica uno, al observar la correlación de Pearson ,595** se aprecia un nivel de correlación moderada, una significancia de ,000 con la cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, si existe relación positiva moderada entre la satisfacción laboral y la calidad del producto de la empresa Klauss S.A.

En la dimensión dos de la variable productividad, se obtuvo que un 95% de los colaboradores tienen una percepción regular frente a la planta y equipo, en la contrastación respectiva, se evidencia que la hipótesis específica dos, al observar la correlación de Pearson ,475** se aprecia un nivel de correlación moderada, una significancia de ,002 con lo cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, si existe relación positiva moderada entre la satisfacción laboral y la planta y equipo de la empresa Klauss S.A.

En la dimensión tres de la variable productividad, se obtuvo un nivel medio de capital humano representado por un 45%, en la contrastación respectiva, se evidencia que la hipótesis específica tres, al observar la correlación de Pearson ,477** se aprecia un nivel de correlación moderada, una significancia de ,002 con lo cual se acepta la hipótesis alterna, es decir, si existe relación positiva moderada entre la satisfacción laboral y el capital humano de la empresa Klauss S.A.

En cuanto a los antecedentes de investigación que se relacionan con mis variables, puedo citar a Alva y Juárez (2014). En su tesis de tipo correlacional titulada: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. del distrito de Trujillo – 2014”, llegaron a la siguiente conclusión:

La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis: La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.

Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A. quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa sólo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.

Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el

relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360 grados.

En cuanto a otras investigaciones que se relacionan con una de mis variables en estudio, la satisfacción laboral puedo citar a Sosa (2007). En su tesis de tipo correlacional denominada: “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Arzobispo Loayza, Lima – Perú 2007” desarrollada en la Universidad Nacional de San Marcos – Perú, departamento de Lima, resume los siguiente:

El conocimiento del Comportamiento Organizacional es importante para quienes dirigen las organizaciones de salud debido a que influye en la calidad de vida del trabajador y en la calidad de la prestación de los servicios. Por tanto, la medición de la motivación y la satisfacción laboral constituye una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral.

El presente estudio sobre “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Arzobispo Loayza, Lima – Perú 2007”, tuvo como objetivo general: determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería de Hospital Arzobispo Loayza.

Los resultados fueron: 48% de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo, al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo que más del 50% de los profesionales presentan motivación media, destacándose las dimensiones de identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea.

Acerca de la satisfacción laboral el 53.8% de las enfermeras(os) tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se

encontró que más del 40% de los profesionales en mención, presentan nivel medio, destacando los factores de desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media.

Luego de haber analizado los datos con el programa estadístico y obtenido la prueba de hipótesis ,000 con la correlación de Pearson, se llegó a la conclusión que la hipótesis nula se rechaza, por ende, la hipótesis alterna se acepta, es decir, si existe relación entre la satisfacción laboral y productividad de los colaboradores de la empresa Klauss S.A.

5.2. Conclusiones

Se concluye que existe una relación positiva moderada al ,562**, según el estadístico R momento de Pearson, a un nivel de significancia de ,000, el cual nos indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mayor será la productividad de los colaboradores de la empresa Klauss S.A.

Se concluye que existe una relación positiva moderada al ,595**, según el estadístico R momento de Pearson, a un nivel de significancia de ,000, el cual nos indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mejor será la calidad de los Productos de la empresa Klauss S.A.

Se concluye que existe una relación positiva moderada al ,475**, según el estadístico R momento de Pearson, a un nivel de significancia de ,002, el cual nos indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mejor tiene que ser la Planta y Equipo de la empresa Klauss S.A.

Se concluye que existe una relación positiva moderada al ,477**, según el estadístico R momento de Pearson, a un nivel de significancia de ,002, el cual nos indica que, a mayor Satisfacción Laboral, mejor será el rendimiento del Capital Humano de la empresa Klauss S.A.

Finalmente, siendo los resultados de las correlaciones bajas, se concluye que la variable productividad necesita de más variables para ser explicada, es decir no por el hecho de que se presente una satisfacción alta la productividad aumentará.

5.3. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se propone que la empresa realice un programa (taller) de intervención de habilidades directivas, el cual se le puede denominar “Desarrollo personal, social y relaciones humanas”, dirigido a los colaboradores.

En las cuales se desarrollarán los siguientes talleres:

- **Creando relaciones sociales**

Establecer buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, eliminar la monotonía y la rutina creando relaciones favorables, siempre sin dejar de lado los objetivos de la empresa; permitirá que cada uno de ellos presenten una mayor motivación y ganas de trabajar. Esto hará que la satisfacción laboral de los colaboradores se incremente.

- **Fomentando equilibrio entre el trabajo y vida**

La conciliación laboral es un punto muy importante a considerar. Por ello se debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de que dispongan de un tiempo para asuntos personales, ya que la satisfacción está relacionada con el estado de ánimo, estrés o falta de tiempo para gestionar temas ajenos a

la empresa. Brindándoles a los colaboradores aquella posibilidad, tendrán una postura mucho más favorable respecto a la empresa.

- **Creando un lugar óptimo de trabajo**

Generar un espacio optimo, brindar los materiales necesarios, impartir el compañerismo ayudará a los colaboradores a desarrollar sus funciones adecuadamente con mayor optimismo y entusiasmo.

La infraestructura juega un papel importante, los colores vivos aportan optimismo y los espacios compartidos generan relaciones sociales entre los colaboradores.

También es de factor importante que se le reconozca el desempeño de sus funciones a los colaboradores no solo por medio de incentivos monetarios, sino también a través de incentivos no monetarios tales como charlas, capacitaciones, y generar el reforzamiento positivo en la relación entre jefe y colaborador. Que el jefe periódicamente evalúe el desempeño laboral y lleve a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.

Es necesario establecer buenas estrategias de comunicación para una mejor retroalimentación, logrando una adecuada comunicación asertiva que mejore la satisfacción laboral, así mismo se recomienda realizar encuestas de satisfacción laboral que muestren el reflejo de cómo se sienten los colaboradores y a la vez evaluarlos para verificar los cambios que en cada uno de los colaboradores después de haber acudido al taller.

Se recomienda para fines de otros estudios realizar una investigación de tipo explicativa, en la cual se deberá de considerar más variables para que la variable productividad pueda ser estudiada a más profundidad.

Referencias bibliográficas

- Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades de Lima y Callao*. (Tesis de Magister, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco) Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1
- Alva y Juarez (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria del distrito de Trujillo – 2014. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo) Recuperada de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf
- Bain (2003). *La productividad*. (2da ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.
- Benavides (2012). *Calidad y productividad en el sector hotelero Andaluz*. (Tesis de Doctoral, Universidad de Málaga) Recuperada de: <http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/5049/Tesis%20Doctoral%20de%20Carlos%20Guillermo%20Benavides%20Chic%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Bohan, W. (2003) *El poder oculto de la productividad: cómo mejorar la productividad en un 30% sin tener que despedir a nadie*. Bogotá: Norma.
- Canturín y Siucho (2004). *Aplicación de métodos de productividad en las operaciones de equipos de movimiento de tierras (ejemplo práctico: cantera de la fábrica de cementos lima*. (Tesis de ingeniero). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Colombia: Mc. Graw – Hill.
- Chiavenato (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Colombia: Mc. Graw – Hill.
- Chiavenato (2002). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Colombia: Mc. Graw – Hill.
- Chiavenato (2011). Administración de Recursos Humanos. (9na ed). México: Mc. Graw – Hill.
- Chiavenato (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración.(8va ed). México: Mc. Graw – Hill.
- Crispín (2008). Productividad y distribución de fibra de alpaca en la región de Huancavelica, Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. (título de Economista). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Davis y Newstrom (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8va ed.). México: Graw – Hill.
- Davis y Newstrom (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8va ed.). México: Graw – Hill.
- Dradon (2004). Prensa libre, Anacafé. Impulsaran salarios por productividad. Guatemala.
- Flores y García (2003). Estudio Correlativo entre el índice de satisfacción laboral y la escala del inventario de la personalidad de Evsenck en agentes de seguridad de la empresa Servicios Generales SRL de la Ciudad de Trujillo. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

- Fuentes (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango) Recuperada de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gaither y Frazier (2000). Administración de producción y operaciones. México: Thomson.
- García y Ovejero (2000). Feedback Laboral y Satisfacción 1998.
- Garoz (2010). El mercado de trabajo, los salarios y la productividad. Recuperado de: <http://definnzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad/>
- Gonzales y Gonzales (2015). Aplicación de un programa de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Agrotransportes Gonzales S.R.L de la ciudad de Trujillo – 2015 (Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo) Recuperada de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1427/1/Gonzales_Seguendo_Motivacion_Incrementar-Laboral.pdf
- Hernández (2003). Diagnóstico de Satisfacción Laboral en una empresa Textil Peruana.
- Koont y Weihrich (1998). Administración de personal. (11ava ed.). México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Kootz y Wihrich (1998). Administración. (11ava ed.). México: Mc Graw – Hill.
- Lazcano (20209). Las estrategias de cambio de recursos humanos y su incidencia en el clima laboral de la empresa TEIMSA. (Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador) Recuperada de: http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1624/1/PSIN_04.pdf

- Maslow (1991). Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos, S.A. McGraw – Hill Interamericana Editores, de C.V. 5ta. Edición.
- Medina (2008). Motivación y Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de administración pública.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2009) Boletín de Economía Laboral. (39ava. ed.): 4 – 7. Recuperado de: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica e Instrumento
Variable N° 1 Satisfacción Laboral	Locke (1976). Define la satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".	Condiciones para trabajar	Físicas	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
				¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (caídas, salpicaduras, etc.)?	
				¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer mi trabajo?	
			Motivacionales	¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	
				¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted?	
				¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?	
		Salarios	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?		
			¿Se encuentra satisfecho con el salario de las horas extras que realiza?		
			Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?		
		Seguridad industrial	¿La empresa capacita en normas y protocolos de seguridad?		
			¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?		
			¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?		
		Ascenso y línea de carrera	¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?		
			¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?		
			¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?		

		Capacitación	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	
			¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?	
			¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?	
		Relaciones laborales	Entre colaboradores	¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?
				¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?
				¿Se siente parte del equipo de trabajo?
			Con el jefe	¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?
				¿Su jefe toma en cuenta sus aportes para la realización del trabajo?
				¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

Fuente: Elaboración propia

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Items	Unidad de medida
Variable N° 2 Productividad	Koontz y Weihrich (2004). Define la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos), en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.	Producto	Inputs	¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?	Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
				¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?	
				¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?	
			Outputs	¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?	
				¿La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado?	
				¿La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes?	
		Planta y equipo	Infraestructura de la planta	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción?	
				¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?	
				¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?	
			Equipos	¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?	
				¿El estado de los equipos es el adecuado?	
				¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción?	
Capital humano	Capacitación	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?			
		¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?			
		¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?			

			Gestión del conocimiento	¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?	
				¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?	
				¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?	
			Remuneraciones	¿Los salarios van de acorde a su trabajo asignado?	
				¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?	
				¿Considera que su salario está en promedio al mercado ?	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°02. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA: VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema Satisfacción laboral; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

N°	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?					
2	¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (caídas, salpicaduras, etc.)?					
3	¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer mi trabajo?					
4	¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?					
5	¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted?					
6	¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?					
7	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?					
8	¿Se encuentra satisfecho con el salario de las horas extras que realiza?					
9	Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?					
10	¿La empresa capacita en normas y protocolos de seguridad?					
11	¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?					
12	¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?					
13	¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?					
14	¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?					

15	¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?					
16	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
17	¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?					
18	¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?					
19	¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?					
20	¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?					
21	¿Se siente parte del equipo de trabajo?					
22	¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?					
23	¿Su jefe toma en cuenta sus aportes para la realización del trabajo?					
24	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					

Fuente: Elaboración propia

ENCUESTA: VARIABLE PRODUCTIVIDAD

La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema Productividad; sobre este particular se les recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima.

N°	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?					
2	¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?					
3	¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?					
4	¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?					
5	¿La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado?					
6	¿La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes?					
7	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción?					
8	¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto de la ubicación donde se encuentran los clientes?					
9	¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?					
10	¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?					
11	¿Considera que el estado de los equipos es el adecuado?					
12	¿Los equipos son sofisticados como para cumplir con la producción?					
13	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?					

14	¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?					
15	¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?					
16	¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?					
17	¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción en conocimientos?					
18	¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?					
19	¿Los salarios van acorde a su trabajo asignado?					
20	¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?					
21	¿Considera que su salario está en promedio del mercado de llaves?					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°03. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

^a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	45

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	173,20	72,844	,865	,886
¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (caídas, salpicaduras, etc.)?	172,70	80,900	,000	,896
¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer mi trabajo?	173,20	72,844	,865	,886
¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	172,70	80,900	,000	,896
¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted?	173,50	82,944	,589	,881
¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?	173,20	72,844	,865	,886

¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	172,40	75,822	,576	,890
¿Se encuentra satisfecho con el salario de las horas extras que realiza?	172,60	83,600	,540	,887
Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?	172,60	85,822	,600	,890
¿La empresa capacita en normas y protocolos de seguridad?	172,00	76,889	,446	,892
¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?	173,50	82,944	,889	,831
¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?	173,20	72,844	,865	,886
¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?	171,80	82,844	,655	,860
¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?	173,20	72,844	,865	,886
¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?	172,50	74,056	,592	,890
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	172,10	80,989	,838	,899
¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?	172,50	74,056	,592	,890
¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?	173,20	72,844	,865	,886
¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?	173,20	72,844	,865	,886
¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?	172,70	80,900	,000	,896
¿Se siente parte del equipo de trabajo?	173,20	72,844	,865	,886
¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?	172,70	80,900	,000	,896

¿Su jefe toma en cuenta sus aportes para la realización del trabajo?	173,50	82,944	,889	,851
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	173,20	72,844	,865	,886
¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?	173,20	72,844	,865	,886
¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?	171,80	77,289	,631	,891
¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?	173,20	72,844	,865	,886
¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?	172,00	82,222	,678	,861
¿La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado?	172,00	76,889	,446	,892
¿La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes?	172,00	82,222	,578	,856
¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción?	173,20	72,844	,865	,886
¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto de la ubicación donde se encuentran los clientes?	172,20	80,622	,000	,899
¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?	172,70	80,900	,000	,896
¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?	172,30	79,789	,092	,897
¿Considera que el estado de los equipos es el adecuado?	172,20	78,178	,262	,895
¿Los equipos son sofisticados como para cumplir con la producción?	172,70	80,900	,000	,896
¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?	172,50	74,056	,592	,890
¿Improvisa soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?	173,20	72,844	,865	,886

¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?	173,20	72,844	,865	,886
¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?	172,70	80,900	,000	,896
¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción en conocimientos?	173,20	72,844	,865	,886
¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?	172,70	80,900	,000	,896
¿Los salarios van acorde a su trabajo asignado?	173,50	82,944	,889	,840
¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?	173,20	72,844	,865	,886
¿Considera que su salario está en promedio del mercado de llaves?	172,50	78,944	,237	,895

ANEXO N°04. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de satisfacción laboral.

OBJETIVO: La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **SATISFACCIÓN LABORAL**.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Klaus S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Flores Vilca Wilber Hugo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALIDACIÓN:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------


FIRMA DEL EVALUADOR

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN	
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCION DE RESPUESTA			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Variable N° 1 Satisfacción Laboral La satisfacción laboral es el grado en que un colaborador se siente en su lugar de trabajo, si hay una buena satisfacción laboral, habrá una buena productividad.	Condiciones para trabajar	Físicas	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?													
			¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (guitas, salpicaduras, etc.)?													
			¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer su trabajo?													
		Motivacionales	¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?													
			¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupa por usted?													
			¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?													
	Políticas administrativas	Salarios	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?													
			¿Se encuentran satisfecho con el salario de las horas extras que realiza?													
			Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?													
		Seguridad Inhumana	¿La empresa apuesta en normas y protocolos de seguridad?													
			¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?													
			¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?													
Ascenso y línea de carrera	¿Ha venido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?															
	¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?															
	¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?															
Capacitación	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?															
	¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?															
	¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?															
Relaciones laborales	Entre colaboradores	¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?														
		¿Es habitual la colaboración para hacer adelante las tareas?														
		¿Se siente parte del equipo de trabajo?														
Con el jefe	¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?															
	¿Su jefe toma en cuenta sus aportes para la realización del trabajo?															
	¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?															

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Productividad.

OBJETIVO: La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **PRODUCTIVIDAD**.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Klaus S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Flores Vilca Wilber Hugo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALIDACIÓN:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------


Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO INFORMATICO
CIP 77058

FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN										
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM			RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA									
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO						
Variable N° 2 Productividad Es la relación entre la cantidad de productos o bienes obtenidos y los recursos utilizados a través de un sistema productivo medido en unidades de tiempo.	Producto	Inputs	¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?																				
			¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?																				
		Outputs	¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?																				
			¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?																				
			¿La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado?																				
	Planta y equipo	Infraestructura de la planta	¿La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes?																				
			¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción?																				
			¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?																				
			¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?																				
			¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?																				
Capital humano	Equipos	¿Considera que el estado de los equipos es el adecuado?																					
		¿Los equipos son los adecuados como para cumplir con la producción?																					
		¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?																					
		¿Propone soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?																					
		¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?																					
Capital humano	Capacitación	¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?																					
		¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?																					
		¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?																					
		¿Los salarios van de acuerdo a su trabajo asignado?																					
		¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?																					
Capital humano	Remuneraciones	¿Considera que su salario está en promedio del mercado?																					

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de satisfacción laboral.

OBJETIVO: La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **SATISFACCIÓN LABORAL**.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Klaus S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Vasquez Ruiz Segundo Zoilo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALIDACIÓN:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	CRITERIOS DE EVALUACION												OBSERVACION Y/O RECOMENDACION			
				OPCIONES DE RESPUESTA				RELACION ENTRE LA DIMENSION Y LA VARIABLE Y LA DIMENSION			RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR			RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA					
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Variable N° 1 Satisfacción Laboral La satisfacción laboral es el grado en que un colaborador se siente en su lugar de trabajo, si hay una buena satisfacción laboral, habrá una buena productividad	Condiciones para trabajar	Físicas	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?																
			¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (caldas, salpicaduras, etc.)?																
			¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer su trabajo?																
		Motivacionales	¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?																
			¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupa por usted?																
			¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?																
	Salarios	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?																	
		¿Se encuentra satisfecho con el salario de las demás cosas que realiza?																	
		Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?																	
		¿La empresa cumple en normas y protocolos de seguridad?																	
		¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los protocolos de seguridad adecuadamente?																	
		¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?																	
Políticas administrativas	Ausencia y línea de carrera	¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?																	
		¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?																	
		¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?																	
	Capacitación	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?																	
		¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?																	
		¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?																	
Relaciones laborales	Entre colaboradores	¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?																	
		¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?																	
		¿Se siente parte del equipo de trabajo?																	
	Con el jefe	¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?																	
		¿Su jefe toma en cuenta sus opiniones para la realización del trabajo?																	
		¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?																	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Productividad.

OBJETIVO: La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **PRODUCTIVIDAD**.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Klaus S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Vasquez Ruiz Segundo Zoilo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

VALIDACIÓN:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN															
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM			RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA														
									SI	NO	SI	NO		SI	NO	SI	NO											
Variable N° 2 Productividad Es la relación entre la cantidad de productos o bienes obtenidos y los recursos utilizados a través de un sistema productivo medido en unidades de tiempo.	Producto	Inputs	¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?																									
			¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?																									
	Producto	Outputs	¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?																									
			¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?																									
			¿La cantidad de productos obtenidos satisface la demanda del mercado?																									
			¿La calidad de los productos llega a la meta planeada con más?																									
	Planta y equipo	Infraestructura de la planta	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuada para la producción?																									
			¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?																									
	Planta y equipo	Equipos	¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?																									
			¿Cuanto con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?																									
¿Considera que el estado de los equipos es el adecuado?																												
¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción?																												
¿Cuanto con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?																												
Capacitación	Capacitación	¿Propone soluciones sin necesidad de pedir ayuda a los demás?																										
		¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?																										
		¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?																										
Capital humano	Gestión del conocimiento	¿Las capacitaciones dejan en usted una satisfacción?																										
		¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?																										
Remuneraciones	Remuneraciones	¿Los salarios van de acuerdo a su trabajo asignado?																										
		¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?																										
		¿Considera que su salario está en promedio del mercado?																										

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de satisfacción laboral.

OBJETIVO: La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **SATISFACCIÓN LABORAL**.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Klaus S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Bacigalupo Pozo Juan Alberto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

VALIDACIÓN:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN						
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCION DE RESPUESTA								
									SI	NO	SI	NO		SI	NO				
Variable N° 1 Satisfacción Laboral La satisfacción laboral es el grado en la que un colaborador se siente en su lugar de trabajo, si hay una buena satisfacción laboral, habla una buena productividad.	Condiciones para trabajar	Físicas	¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?																
			¿Los espacios de trabajo están suficientemente protegidos de posibles riesgos externos a cada puesto (caldas, salpicaduras, etc.)?																
			¿Cuenta con los materiales y el equipo que necesita para hacer su trabajo?																
			¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?																
			Motivacionales	¿Su jefe, supervisor, o alguien del trabajo, se preocupan por usted?															
				¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realiza?															
				¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?															
				¿Se encuentran satisfecho con el salario de las bonas extras que realiza?															
			Salarios		¿Dadas sus funciones, ¿es justa la remuneración económica y los beneficios que recibe?														
					¿La empresa cumple en normas y protocolos de seguridad?														
Políticas administrativas		Seguridad industrial	¿Usted como trabajador tiene la cultura de seguir los procesos de seguridad adecuadamente?																
			¿Cree que es vital conocer la seguridad que la empresa ofrece?																
			¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?																
			¿Presenta la empresa alianzas con instituciones educativas?																
			¿Realiza la empresa evaluaciones mensuales de conocimiento para ascender?																
Capacitación			¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?																
			¿Cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?																
			¿Es importante la capacitación para el desarrollo de sus funciones?																
			¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?																
Relaciones laborales		Entre colaboradores	¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las áreas?																
			¿El trato recibido por parte de su jefe es equitativo?																
			¿Su jefe toma en cuenta sus aportes para la solución del trabajo?																
Con el jefe			¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?																

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Productividad.

OBJETIVO: La presente técnica de la encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema **PRODUCTIVIDAD**.

DIRIGIDO A: Colaboradores de la empresa Klaus S.A.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Bacigalupo Pozo Juan Alberto.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: *MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*

VALIDACIÓN:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------



FIRMA DEL EVALUADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN					OBSERVACION Y/O RECOMENDACIÓN						
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA							
									SI	NO	SI	NO	SI		NO	SI	NO			
Variable Nº 2 Productividad Es la relación entre la cantidad de productos o bienes obtenidos y los recursos utilizados a través de un sistema productivo medido en unidades de tiempo.	Producto	Inputs	¿Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad?																	
			¿Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción?																	
		Outputs	¿Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos?																	
			¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?																	
			¿La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado?																	
			¿La calidad de los productos llega a la meta planeada cada mes?																	
	Planta y equipo	Infraestructura de la planta	¿La infraestructura de su centro laboral es adecuado para la producción?																	
			¿Considera que la ubicación de la planta es ideal con respecto a la ubicación donde se encuentran los clientes?																	
			¿Existen aspectos negativos de la infraestructura que influyen en la productividad?																	
	Capital humano	Equipos	¿Cuenta con los equipos necesarios para desempeñar sus labores?																	
			¿Considera que el estado de los equipos es el adecuado?																	
			¿Los equipos son los sofisticados como para cumplir con la producción?																	
	Capital humano	Capacitación	¿Cuenta con las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto asignado?																	
¿Hay otras acciones en necesidad de poder ayudar a los clientes?																				
¿Actualiza sus conocimientos llevando estudios adicionales referentes a su área en su organización?																				
Capital humano	Gestión del conocimiento	¿Las evaluaciones de desempeño en su organización son realizadas con personal de experiencia?																		
		¿Las evaluaciones de desempeño dejan en un nivel una satisfacción?																		
		¿Considera que las capacitaciones le ayudan a desempeñarse mejor?																		
Remuneraciones	Remuneraciones	¿Los salarios son de acuerdo a su trabajo asignado?																		
		¿Existen bonificaciones por el tiempo extra?																		
		¿Considera que su salario está en promedio del mercado?																		

Lima , 06 de Abril del 2017

"Año de la Consolidación de Mar de Grau"

CARTA N°149-2017-RRHH/GKB - LIMA

Señor:

PEDRO ESPINO VARGAS

Decano de la facultad de ciencias de gestión de la Universidad Autónoma del Perú

Presente:

De mi consideración.-

Es grato dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez informar que la señorita Yessenia Karolin Yeren Gomez, estudiante, perteneciente a la facultad que usted dirige, aplicó unas encuestas referentes a su tesis de estudio, para obtener el grado de licenciada en Administración.

Sin otro particular, me valgo de la ocasión para exponerle mis sentimientos de aprecio y estima personal.

Atentamente,



MBA. Gastón Vidaurre Luzuriaga

Gerente de gestión humana

Grupo Klauss Brass