



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSGRADO

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE EMPRESAS DE  
TRANSPORTE PRIVADO DE TRUJILLO, 2018.

Tesis para optar el grado **MAGÍSTER** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN TALENTO HUMANO**

**Autores:**

Bach. Salinas Rodríguez, Set Eckart

**Asesor:**

Mg. Díaz Fernández Romy Angélica

Trujillo – Perú

2018

## Resumen

Es importante que las empresas deseen asegurar su recurso humano, para ello estás deben asumir un compromiso de velar por las necesidades de sus colaboradores, es así que el presente trabajo tuvo como objetivo establecer una propuesta de mejora de la satisfacción laboral a los colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo, 2018. Esta investigación fue del tipo descriptivo, en el cual se aplicó la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma Carrillo. La población estuvo constituida por 240 colaboradores y la muestra por 148 colaboradores entre administrativos, terramoza(o), copiloto y choferes, y la técnica utilizada fue mediante encuestas utilizándose para la interpretación de datos el método estadístico SPSS, los resultados revelan que en la mayoría de los colaboradores es decir un 37% se encuentran insatisfechos laboralmente. Con los resultados se realizó una propuesta de mejora que permita mejorar estos factores con índices bajos, teniéndose en cuenta que estos factores bajos tengan colaboradores que estén vulnerables a renunciar, puedan generar un clima tenso y asumir un rol de irresponsabilidad. Como conclusión, se elaboró la propuesta de mejora para la satisfacción laboral, para ello se diagnosticó el estado de las empresas de transporte y se estableció un plan para su cumplimiento respectivo.

## Abstract

It is important that companies want to ensure their human resources, for this they must assume a commitment to ensure the needs of their employees, so that this work aimed to establish a proposal to improve job satisfaction for employees of a Private transport company of Trujillo, 2018. This investigation was of the descriptive type, in which the scale of job satisfaction SL-SPC of Sonia Palma Carrillo was applied. The population was constituted by 240 collaborators and the sample by 148 collaborators among administrative, bus attendant, co-pilot and drivers, and the technique used was by means of surveys being used for the interpretation of data the statistical method SPSS, the results reveal that in the majority of collaborators ie 37% are dissatisfied with the workforce. With the results, an improvement proposal was made to improve these factors with low rates, keeping in mind that these low factors have employees who are vulnerable to quit, can generate a tense climate and assume a role of irresponsibility. In conclusion, the improvement proposal for work satisfaction was elaborated, for which the state of the transport companies was diagnosed and a plan for their respective compliance was established.

## Dedicatoria

*A Dios quién es mi fortaleza para seguir luchando día a día brindándome lo necesario para seguir perseverando ante el alcance de mis metas trazadas.*

*A mis padres, quienes con sabiduría y confianza han sabido acompañarme en este camino, fundamentándome con valores y principios.*

*A mis 2 hermanos quienes con su conocimiento y amistad han incentivado en mí la fuerza para no desistir en esta investigación.*

## Agradecimientos

*A los responsables de cada uno los locales de las empresas de transporte, por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación.*

*A mis padres por brindarme el sustento emocional permitiéndome realizar y culminar con éxito mi investigación; mi gratitud y amor hacia ustedes, es para siempre.*

*A los colaboradores de las empresas de transporte por su responsabilidad, tiempo y compromiso en la realización de la investigación.*

*A mi asesora de Tesis, Romy Díaz por su esfuerzo, dedicación y conocimientos brindados en la elaboración y desarrollo de este estudio.*

## Tabla de contenidos

Resumen .....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos .....	v
Tabla de contenidos .....	vi
Índice de tablas y figuras.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	3
I.3. Objetivos de la investigación .....	4
I.4. Justificación de la investigación.....	4
I.5. Alcance de la investigación.....	4
II. MARCO TEÓRICO .....	5
II.1. Antecedentes del Problema .....	5
II.2. Marco Teórico .....	7
II.3. Operacionalización de variables .....	36
II.4. Propuesta de solución .....	37
II.5. Programa – Gantt de aplicación de las acciones propuestas .....	51
III. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	53
III.1. Tipo de investigación.....	53
III.2. Diseño de investigación.....	53
III.3. Población y muestra .....	53
III.4. Técnicas e instrumentos.....	54
III.5. Análisis Estadístico .....	55
III.6. Principios éticos.....	55
IV. RESULTADOS .....	57
V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	63
Lista de referencias .....	67



## Índice de tablas y figuras

Tabla N° 1: Matriz de Operacionalización .....	32
--	----

## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad problemática

El mercado del sector transporte en Trujillo, es un mercado diverso en cuanto a las opciones de negocio que pueden presentarse y las diferentes necesidades del mercado. Actualmente, el transporte se puede dividir en dos grandes grupos, el primero en transporte público y el segundo en transporte de uso privado. Las empresas de transporte privado de Trujillo cuyo objetivo principal es alcanzar el mejor posicionamiento dentro del mercado laboral a través del servicio que brindan, encuentran diversos inconvenientes en el mercado, como son:

- Existe un incremento de transportes privados informales y paraderos informales en las salidas de la ciudad, generando una reducción de clientes, boletos de viaje y precios.
- Falta de estrategias orientadas a la evaluación de personal y medición de la satisfacción laboral.
- Desorganización en los procesos y en la realización de actividades, lo cual ha generado que los colaboradores sean conformistas y establezcan barreras para impedir cambios que beneficien la seguridad del cliente, conductor y del vehículo.

De acuerdo a estos inconvenientes, las empresas de transporte privado de Trujillo desean hacerle frente a esta situación del sector y están dispuestas a adoptar nuevas estrategias, por lo cual es importante debido a que:

- Permite visualizar su futuro, encaminando la empresa por los mismos objetivos, logrando que todo el personal que haga parte de ella tengan claras las oportunidades de la empresa.
- Anticipa cambios, que llevan a la empresa a contar con estrategias de prevención y mejora.
- Permite conocer el estado emocional y laboral que se encuentran los colaboradores con respecto a la empresa
- Genera seguridad a la empresa frente a la competencia debido a que es conocedora de las oportunidades y amenazas en el sector y de las ventajas y fortalezas dentro de la organización.
- Amplía su programa de negocio buscando alternativas fijas de ingreso.

- Contribuye con la determinación del enfoque de la empresa permitiendo establecer y medir los objetivos estratégicos y los procedimientos.

De igual manera la realización de cambios a nuevas estrategias beneficia a estas empresas en:

- El proceso de implementación del sistema de gestión integral.
- La claridad y/o razones justificadas para la toma de decisiones a corto y mediano plazo que beneficien a la empresa.
- La creación de herramientas de trabajo que permitan la optimización de los procesos y la excelente ejecución de los mismo.
- El cumplimiento de los objetivos, lineamientos y políticas establecidas logrando ser una empresa fuerte, competitiva, reconocida en el mercado.
- Incursionar en nuevos proyectos y/o negocio en el sector.
- Mitigar los riesgos que se pueden presentar dentro de la empresa y fuera de esta.

Para los empresarios es muy claro que debido a todo esto esperan que sus colaboradores den su máxima productividad en sus tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, como es, la máxima satisfacción en su trabajo. Es así que la empresa no solo se debe centrar en sus logros que quiere alcanzar, es importante y necesario centrarse en el recurso humano, en mantenerlo satisfecho a través del buen trato, buen clima en el ambiente de trabajo, remuneraciones, bonos entre otros, siendo indispensable para el rendimiento del colaborador frente a su puesto de trabajo, para que de esta manera la empresa sea mucho más productiva donde el colaborador como la empresa se sienta satisfecha por el buen trato y logros alcanzados.

Medir y conocer la satisfacción laboral de sus colaboradores en el ámbito donde se desenvuelven es uno de los pasos principales para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, ya que se reflejará agrado o desagrado frente a su puesto de trabajo, siendo esencial para la formación de estrategias de mejora.

Es así que la satisfacción laboral es definida como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su

puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Robbins, 2005). Por ello la importancia de conocer estas actitudes del colaborador, siendo imprescindible para reconocer aquellos aspectos fallidos dentro de la empresa y trabajar en ellos.

Por otro lado, ante la satisfacción laboral también se ve sumida la insatisfacción, que Atalaya, 1999 lo define como “la conducta que tiene el individuo para irse de su trabajo, incluyendo la búsqueda de otro empleo, renuncia, ausentismo, retrasos, disminución de esfuerzos y aumento de errores”. Esto puede deberse a una gran variedad de razones tales como: malas condiciones laborales, baja supervisión, estrés laboral, falta de seguridad en el empleo, remuneración variada, falta de oportunidades de ascenso, falta de oportunidades, conflictos interpersonales entre los colaboradores.

Sin embargo, si las empresas toman medidas adecuadas ante la presencia de insatisfacción laboral, éstas pueden generar mayor productividad. Por ello, es necesario utilizar métodos que permitan medir la insatisfacción laboral.

Según Robbins, 2005 “El primer paso para mejorar la satisfacción laboral debe ser determinar las razones de la insatisfacción laboral”. Un método bastante utilizado son las de tipo encuestas. Así mismo, si se mantiene una buena relación con el colaborador, donde se trasmite un adecuado ambiente de confianza éste puede expresar las razones del porque está insatisfecho, por ello se debe ser precavido en el trato al colaborador.

Una vez que se reconoce las razones de la insatisfacción laboral se podrá utilizar una serie de oportunidades de mejora enfocadas directamente en las dimensiones más bajas obtenidas, pero también es necesario mantener las dimensiones que generan satisfacción en su índice adecuado.

## **I.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo una propuesta puede mejorar la satisfacción laboral en los colaboradores de empresa de transporte de Trujillo, 2018?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **A. Objetivo General**

Establecer una propuesta de mejora para la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo, 2018.

#### **B. Objetivo Específicos**

- Diagnosticar la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.
- Elaborar un programa que cuente con objetivos, acciones responsables y un cronograma para las empresas de transporte del sector privado de transporte.
- Establecer estrategias para mejorar la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

### **I.4. Justificación de la investigación**

- El presente trabajo es beneficioso porque se conocerá en qué nivel se encuentra la satisfacción laboral de los colaboradores, sirviendo como línea base para el desarrollo de estrategias para la mejora en el proceso de desarrollo organizacional.
- Se beneficiarán los empresarios porque brindara un conocimiento más objetivo de los indicadores, de tal modo, los colaboradores podrán recibir capacitaciones y programas de mejora continua permitiendo mantener las fortalezas y mitigar las deficiencias y/o debilidades de los mismos.
- Con los resultados de la investigación, se validará los razonamientos teóricos de la satisfacción laboral.
- El presente trabajo se orienta a determinar los factores más relevantes de la satisfacción laboral, lo que contribuirá a un mejor desarrollo personal y profesional de los colaboradores

### **I.5. Alcance de la investigación**

La presente investigación que mide la satisfacción laboral no evalúa otros factores de la gestión de Recursos Humanos. En donde la variable que puede verse influenciada con este estudio son las no estructuradas, debido

a que se encuentran inmersas dentro de las dimensiones de la satisfacción laboral. Respecto de las variables estructuradas, si bien no se puede generar una influencia directa sobre ellas, se realizará recomendaciones de mejora.

Para ello, al obtener un diagnóstico sobre la base del presente estudio, se elaborará un plan de mejora utilizando estrategias que ayuden a optimizar la gestión de la satisfacción laboral, debiendo medir la efectividad de estas dentro de un corto a mediano plazo.

Asimismo, la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral y los resultados serán analizados en el presente año 2018.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes del Problema**

Son varias las investigaciones ya realizadas tanto a nivel internacional, nacional y local, relacionadas con esta variable en estudio, a continuación, serán indicadas según la fecha de investigación.

#### **Internacionales**

Muñoz (2014) en su tesis “Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del personal obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC-EP” en el año 2014” en Cuenca-Ecuador, donde concluyó que:

El personal se encuentra medianamente satisfecho, la empresa no conoce a fondo las necesidades del colaborador, la falta de empoderamiento del Departamento de Recursos Humanos respecto al bienestar y satisfacción de los colaboradores genera la desmotivación.

Se puede decir que la satisfacción laboral influye varios aspectos, tanto la comunicación que es esencial para conocer a la empresa y conocer las necesidades del colaborador, así mismo el empoderamiento juega un papel imprescindible en la satisfacción laboral, ya que esto se verá reflejo en las actitudes del colaborador.

Cifuentes (2012), en su estudio titulado “Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de Salud de cuarto nivel de atención”; Bogotá, se obtuvo que:

Los profesionales se hallan satisfechos con los factores de características extrínsecas de estatus y promoción profesional. La insatisfacción laboral está determinada por los aspectos que tiene que ver con la relación interpersonal, la competencia profesional y la monotonía laboral. Con la presión del trabajo y la satisfacción por el trabajo también se obtuvieron puntajes bajos, en relación al género se obtuvo que las enfermeras son quienes presentan mayor insatisfacción en relación a los hombres, en relación a la edad se evidencio que los enfermeros (as) mayor o igual a los 37 años, se mostraron más insatisfechos con respecto a su trabajo, la competencia profesional y la relación interpersonal con sus jefes.

Es así que no siempre las condiciones sociodemográficas influirán en la satisfacción laboral, se pudo observar que la satisfacción no tiene relación con el género, pero en otros casos se evidencia que el género influye significativamente en esta.

### **Nacional**

Zelada (2015) elaboró su tesis, “Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014” en Lima, obteniendo como resultado:

El mayor porcentaje del personal asistencial tiene un nivel de satisfacción bajo, referido a que el personal no tiene la suficiente oportunidad para recibir capacitación, la institución no proporciona las herramientas suficientes para tener un buen desempeño en el puesto al colaborador; los jefes no reconocen el trabajo bien hecho, no toman en cuenta a los colaboradores para la toma de decisiones.

Torres (2015), investigó, “Relación entre satisfacción laboral y amabilidad rasgo del colaborador interno en el hospital Edgardo Rebagliati Martins Lima – Perú”, se llegó a las siguientes conclusiones:

El factor de beneficios económicos no se relaciona significativamente con la faceta sensibilidad a los demás del factor amabilidad. Entre las correlaciones más altas se encuentra el factor reconocimiento personal y/o social. El altruismo y la sensibilidad a los demás presentan mayor relación con el factor significación de la tarea.

Se puede ver que los factores, influyen directamente en la satisfacción, siendo el factor económico el que tiene mucha más influencia en la insatisfacción.

### **Local**

Alva, J. y Juárez, J. (2014), realizaron una investigación descriptiva llamada “Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la Empresa Chimú Agropecuaria S.A.”, obteniendo como resultados:

Un nivel medio de satisfacción de los colaboradores y un nivel de productividad traducida en el desempeño laboral regular.

La satisfacción laboral no solo se determina dentro de la organización sino también se ve refleja en el trato que se le da al cliente.

Aguilar, D. y Tanchiva, P. (2011), realizaron una investigación “Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en jefes y supervisores de una Empresa Agroindustrial en Virú”. evidenciándose que:

Un estilo de Liderazgo benevolente y consultivo. Y un nivel de satisfacción regular (79%) en los jefes; y, los supervisores se ubican en un nivel regular (71%).

Asimismo, existe una correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

## **II.2. Marco Teórico**

### **A. Satisfacción laboral**

#### **A.1. Definición**

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-socioeconómicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una

empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Para Palma (2005), la satisfacción laboral se define como “la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Estas actitudes son basadas desde el ambiente de trabajo donde se desenvuelve, se relaciona directamente con el desempeño, ya que un colaborador feliz es un colaborador productivo.”

Para Blum (1976, citado en Loitegui Aldaz, 1990), indica que los conceptos de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos. La actitud puede contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas y a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- **Actitud laboral:** Es la manera en que el colaborador se siente con respecto a su trabajo y su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** Es el resultado de varias actitudes que tiene el colaborador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** Desde el punto de vista del colaborador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo mediante la adhesión a los grupos.

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los colaboradores ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los colaboradores:

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

Los colaboradores dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

- **Compromiso organizacional.** Llamado también lealtad de los colaboradores. Es el grado en que un colaborador se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del colaborador para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

El compromiso suele ser mayor entre los colaboradores con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de colaboradores comprometidos. Este tipo de colaborador suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

- **Estado de ánimo en el trabajo.** Los sentimientos de los colaboradores acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas

actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los colaboradores tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el colaborador obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

## A.2. Tipos de Satisfacción Laboral

La tipología de la satisfacción laboral es variada, pero en esta ocasión tomaremos el aporte teórico de Landy y Conte (2005), quienes nos describen cuatro (4) tipos, citados a continuación:

- **Satisfacción Laboral Progresiva:** se refiere a que el colaborador se sienta satisfecho con su trabajo en la medida que incrementa su nivel de aspiración.
- **Satisfacción Laboral Estable:** se enfoca a un nivel moderado de satisfacción, en el que la persona está motivada por mantener su nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción, incrementándose su nivel de aspiración en otras áreas de la vida, lo cual puede deberse a que hay pocos incentivos laborales.
- **Satisfacción Laboral Conformista:** es el estado asociado con un bajo esfuerzo laboral y una voluntad reducida para cambiar o

adaptarse, lo cual refleja que el colaborador no se esfuerza por llegar más allá y con ello crecer laboral y personalmente.

- **Seudo - Satisfacción:** se refiere a elementos que estimulan en el colaborador falsas sensaciones, que surgen como un pretexto de satisfacer una determinada necesidad, exterminando con ello la posibilidad de obtener una satisfacción adecuada en otras necesidades.

Cada individuo posee su propia personalidad, la cual los diferencia de los demás y por lo tanto cada uno manifiesta su satisfacción de acuerdo a sus aspiraciones o emociones con respecto a su trabajo y lo que espera de él.

### **A.3. Determinante de la Satisfacción Laboral**

Existe una serie de aspectos precisos que pueden determinar en gran medida el nivel de satisfacción asumido por cada colaborador y de acuerdo a Guzhñay (2010), expone que los aspectos que determinan la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o bien organizacional; por ello se abordarán ambos tipos a continuación:

- **Determinantes Individuales:** éstas son:
  - **Años de Carrera Profesional:** a medida que aumenta la edad de los colaboradores, también aumenta su satisfacción laboral, aunque esta empieza a decrecer al llegar la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una eficaz reducción en los colaboradores que llevan en la organización entre seis meses y dos años, la cual generalmente se debe a que el colaborador se da cuenta de que el trabajo no satisface todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba. Mientras que para Werther y Davis (1996), la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que bien puede guardar el futuro, pues la responsabilidad de planear una carrera profesional recae sobre el interesado, siendo

una responsabilidad individual no de la organización aunque si puede ser un medio que facilite y apoye el proyecto.

- **Expectativas Laborales:** todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.
- **Determinantes Organizacionales:** los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:
  - **Reto del Trabajo:** la naturaleza del trabajo es un determinante principal de la satisfacción del colaborador, pues el grado de requerimiento del desarrollo para llevar a cabo un trabajo, solicita el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del colaborador.
  - **Sistema de Recompensas Justas:** se menciona que existen dos tipos de recompensas relacionadas directamente con la satisfacción laboral, mismas que se describen a continuación:
    - **Recompensas Extrínsecas:** estas se refieren a las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los colaboradores, como por ejemplo los sistemas de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, elogios y reconocimientos por parte de los jefes inmediatos.
    - **Recompensas Intrínsecas:** consisten en las que el colaborador experimenta internamente, tales como los sentimientos de competencia, orgullo y habilidades

manuales por un trabajo realizado adecuadamente. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los colaboradores para que se sientan satisfechos con ellos mismos.

- **Condiciones Favorables de Trabajo:** estas se refieren a que los colaboradores se interesan en su ambiente de trabajo, mismo que les permita su bienestar personal y facilite el desarrollo eficiente de su trabajo. Un ambiente físico cómodo y adecuado para la actividad a desarrollar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del colaborador.
- **Colegas que Brinden Apoyo:** el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los colaboradores se sienten más satisfechos cuando sus líderes son más tolerantes y considerados que tener jefes autoritarios e indiferentes. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para colaboradores con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.
- **Compatibilidad entre la Personalidad y el Puesto:** la existencia de un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con cada una de sus actividades en su lugar de trabajo. Es muy probable que las personas que trabajen en un puesto que vaya de acuerdo a sus habilidades podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo lo que les generará mayor satisfacción.

La organización juega un papel elemental en el descubrimiento y desarrollo de la satisfacción de su recurso humano, pues a través de los superiores, compañeros recursos financieros, instalaciones, así como la asignación correspondiente de tareas de acuerdo al puesto y capacidades, se puede determinar la satisfacción.

#### A.4. Importancia de la Satisfacción Laboral

Es importante considerar la satisfacción laboral dentro de una organización porque traerá beneficios tanto para el colaborador como para la organización. Asimismo, implicará una maduración de su cultura organizacional. No obstante, Robbins (2004) plantea tres (3) razones por las que esta variable es importante:

- Existen evidencias que los colaboradores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los colaboradores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del colaborador.

Por otro lado García (2007) describe esta importancia referente a cada área:

- a) Para el colaborador:** La satisfacción laboral es un mecanismo importante de desarrollo personal porque permite un equilibrio para la salud y bienestar de la misma, siendo un elemento fundamental de la generación del capital relacional y confianza. Además, permite que la persona tenga un desarrollo óptimo recibiendo fuentes de recompensa donde la situación emocional reflejará un estado de armonía, conllevando a una vida duradera, es decir la probabilidad de muerte para las personas satisfechas es de menor rango.
- b) Para la Organización:** La satisfacción laboral es necesaria para un logro adecuado de los objetivos y las demandas de vinculación afectiva ya sean de forma horizontal (gerentes-colaboradores) y de forma vertical (colaborador – colaborador). Además, es una palanca para el cambio y un punto a favor para establecer un clima organizacional homeostático.
- c) Para el equipo de trabajo y los compañeros:** La satisfacción laboral va contribuir un adecuado clima positivo, es decir un clima saludable donde los equipos de trabajo, realizarán un óptimo esfuerzo por realizar sus tareas laborales. Por otro lado,

se establecerá las relaciones basadas en la confianza, generando conexiones positivas que son la base del capital social para una organización.

**d) Para los colaboradores y destinatarios de los servicios:** La satisfacción laboral va a mejorar la calidad de servicio y mejorar la atención de las quejas por parte de los colaboradores, es decir el “colaborador”, se sentirá satisfecho al obtener un buen trato y un buen producto (remuneración) ya que se ha establecido una óptima satisfacción dentro de la organización. Por ello, generará empatía e interacción con los administrativos, si existiera alguna demanda de insatisfacción por parte de los operativos, llegando a soluciones adecuadas con el fin de establecer equilibrio en ambas partes.

#### **A.5. Dimensiones de la satisfacción laboral**

Con respecto a las dimensiones que configuran la satisfacción laboral existen dos aproximaciones: la unidimensional y la multidimensional. La primera hace referencia a la satisfacción laboral como una actitud o estado emocional general hacia el trabajo, mientras que la segunda se define como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los aspectos relacionados con él. Estas aproximaciones no son incompatibles. En este sentido, Peiró (2001) define la satisfacción laboral como una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

El tema de la satisfacción laboral, según Hernández Sánchez (2002) es de mucho interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los colaboradores y además por los siguientes motivos:

- Existen evidencias de que los colaboradores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los colaboradores satisfechos gozan de mejor salud y viven más.

- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del colaborador.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 2001, p. 24).

Para Napione Bergé (2008) la satisfacción se puede entender de dos perspectivas: personal y profesional. Desde la perspectiva personal la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto; a la vez que se hace extensivo de forma genéricas a las distintas facetas de la persona. En la perspectiva profesional, las relaciones personales van a ser, tanto en el centro de trabajo como en el entorno, las que determinan la satisfacción o insatisfacción del individuo.

#### **A.6. Causas de la satisfacción laboral.**

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

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al colaborador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

#### **A.7. Consecuencias de la satisfacción laboral.**

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

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los colaboradores, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son:

- **Años de carrera profesional.** A medida que aumenta la edad de los colaboradores, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los colaboradores que llevan en la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el colaborador se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.
- **Expectativas laborales.** Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si, por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

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

#### **A.8. Condiciones favorables de trabajo.**

Salinas (2005), indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del colaborador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el colaborador deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del colaborador y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición

a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada colaborador.

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

#### **A.9. Sistemas de recompensas justas.**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los colaboradores, por ejemplo, sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el colaborador experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los colaboradores para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un colaborador con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros colaboradores y que llevan a los colaboradores a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **A.10. Efectos de la satisfacción laboral.**

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del colaborador. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del colaborador.

### **A.11. Modelo dinámico de la satisfacción laboral.**

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. Existen seis formas de satisfacción laboral.

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

### **A.12. Medición de la satisfacción laboral**

Según Robbins (2004), los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única y general consiste en pedir a la persona que responda a la pregunta como ésta: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?

Dando sus respuestas en una escala de uno a cinco, que va desde “muy satisfecho a muy insatisfecho”. El otro método consiste en la suma de las facetas del trabajo y es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al colaborador su opinión respecto a cada uno de ellos.

Meliá y Peiró (1989) elaboraron el cuestionario de satisfacción S20/23 en el cual mantienen los cinco factores, con algunas diferencias respecto a los ítemes que pesan en cada factor, lo que avala al citado cuestionario como instrumento de medida de la satisfacción / insatisfacción laboral en poblaciones de distintas características.

Elberhardt y Moser (1995) determinaron la relación entre la satisfacción laboral y las políticas de la organización percibidas por los colaboradores contratados por horas y por los permanentes.

Palma (2001) enumera los siguientes factores que favorecen a la satisfacción laboral de los colaboradores: (a) las condiciones físicas, (b) la remuneración, (c) las políticas administrativas, (d) las relaciones sociales, (e) el desarrollo personal, (f) el desempeño de tareas y (g) la relación con la autoridad.

### **A.13. Impacto de la satisfacción laboral en la vida del hombre**

Según Robbins (2005) cuando a los colaboradores se les otorga poder, muestran con frecuencia mayor satisfacción. Ayudar a los demás a encontrar el sentido y una satisfacción en el trabajo, es importante para la salud de la organización. Porque los individuos con escasa necesidad de crecimiento laboral no logran un desempeño alto ni logran mayor satisfacción en sus trabajos.

Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa (2006) dicen que la satisfacción laboral es el resultado de la satisfacción de las necesidades del individuo. La satisfacción es la diferencia existente entre lo que un individuo recibe y lo que espera recibir en una organización. También la satisfacción puede ser entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Así la satisfacción laboral se convierte en un elemento de la calidad total, puesto que la satisfacción en el trabajo está fundamentada en la valoración que la persona realiza en su contexto laboral.

#### **A.14. Efectos de la Satisfacción Laboral en el Desempeño**

Álvarez (2001) afirma que el interés en las empresas de la satisfacción que tienen los colaboradores en su trabajo se refleja en los resultados en su desempeño. Los efectos son:

- **Satisfacción y productividad:** la relación entre estas dos variables es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del colaborador.
- **Satisfacción y Ausentismo:** se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los colaboradores insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.
- **Satisfacción y Rotación:** ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del colaborador. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de

cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones, es que si existen dos colaboradores insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

#### **A.15. Satisfacción Laboral y Productividad**

Hellriegel y Woodman (1999) afirman que es necesario reconocer si la satisfacción laboral nos brindará una excelente productividad dentro del campo organizacional, para ello, es necesario observar las conductas que éstos colaboradores emanen dentro de su campo laboral y afirmar entonces una relación positiva entre satisfacción – productividad. Por tanto definen productividad como *“la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización, indicando la eficiencia y competitividad de la organización o parte de ella”*. Existen diversos estudios enfocados a dicha relación, donde las primeras, nos afirman que cuando un colaborador manifiesta una actitud de alegría y estabilidad dentro del trabajo, entonces logra alcanzar una productividad óptima. Sin embargo, con solo este indicador, no se podía aun afirmar una relación adecuada entre estos dos factores. Por otro lado, Belcher (1999) afirma que *“la productividad del colaborador en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción”*. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa. Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es *“la dirección de la causalidad”*. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto.

Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral. Es un hecho observable que los colaboradores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los colaboradores que se sienten mal remunerados, trato inadecuado, con tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes.

#### **A.16. Insatisfacción Laboral**

Ardouin (2000) dice que la insatisfacción laboral se define como el grado de malestar que experimenta el colaborador con motivo de su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo) los que favorecen su aparición, aunque las características individuales tienen gran influencia, porque no todos los colaboradores reaccionan de la misma manera ante la misma

situación. Así mismo, la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, pudiendo expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un colaborador insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Se puede señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación. Asimismo, a raíz de la insatisfacción, han surgido formas o tipos de insatisfacción que pueden observarse en los colaboradores, de acuerdo a situaciones que influyen las actitudes y el comportamiento de los mismos, por lo que Landy y Conte (2005), instituyeron dos tipos de insatisfacción, con el propósito de aclarar la forma en la que cada uno de los colaboradores exterioriza su insatisfacción, las mismas que se exponen a continuación:

- **Insatisfacción Constructiva:** tipo de insatisfacción que da energía a los individuos y que es benéfica para motivarlos a unir esfuerzos para el cambio organizacional, generando en el colaborador tolerancia a la frustración.
- **Insatisfacción Fija:** consiste en que el colaborador se siente insatisfecho con su trabajo, lo cual surge cuando la persona mantiene un nivel de aspiración elevado y no puede equilibrar sus emociones, pues trata de volverse tolerante a la frustración formando mecanismos de defensa.

Se asevera entonces que ambas formas de insatisfacción permiten conocer, cómo estas se pueden manifestar en determinado momento, en el personal dentro de la empresa, y el conocerlas facilita el poder actuar de la forma más conveniente, rápida y oportuna, aprovechándolas de la mejor manera, pues de ellas se pueden obtener beneficios, si son operadas apropiadamente. El recurso humano es muy diverso, por lo que la forma en que cada uno considera su trabajo también es diferente, mientras que para

una persona su actividad es placentera para otra que realiza lo mismo puede no serlo, así mismo la manera de reaccionar ante determinada situación varía entre colaboradores, pues todos poseen una personalidad diferente en cuanto a la Insatisfacción Laboral.

#### **A.17. Consecuencias de la Satisfacción – Insatisfacción Laboral**

Según Keith y Newstrom (1991), dicen que las consecuencias de la satisfacción – insatisfacción laboral se relacionan a cuatro conceptos, siendo éstos:

- **Satisfacción y Actuación:** los colaboradores que están satisfechos estarán más motivados y serán más productivos que los colaboradores insatisfechos. Por ello, una organización puede mejorar su productividad proporcionando a los colaboradores condiciones de trabajo agradables, salarios justos, supervisores empáticos y considerados y una cantidad suficiente en cuanto a recompensas.
- **Insatisfacción y Retiro:** los colaboradores que se encuentran insatisfechos se mantienen distantes de su trabajo, viéndose las conductas de renuncia. Además se relaciona la conducta del consumo de alcohol y la drogadicción, cuando el colaborador no muestra una satisfacción laboral, produciendo entonces la insatisfacción.
- **Insatisfacción y Agresión:** la frustración que acompaña a la insatisfacción del puesto de trabajo, puede llevar a una conducta agresiva más que al retiro. En consecuencia, la agresión puede tomar la forma de sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales limitantes, tales como: huelgas locales, quejas excesivas, etc. De esta forma, la agresión puede desplazarse también a otros grupos, tales como: compañeros de trabajo o la familia; por ello, los actos agresivos interfieren en la cooperación y el trabajo en equipo, donde puede resultar más costoso para la organización.

- **Satisfacción y Eficiencia Organizacional:** las actitudes en el puesto afectan la eficiencia organizacional al grado en que influyen sobre la rotación del personal, el ausentismo, las huelgas, las quejas, los sabotajes, robos, etc. De esta forma, los colaboradores satisfechos tienden a vivir más largo tiempo, exhibiendo una salud mental y física mejores a las personas insatisfechas, además, demuestran que son más eficientes en las nuevas tareas y producen menos accidentes en el trabajo.

#### A.18. ¿Cómo expresan la insatisfacción los colaboradores?

Robbins y Judge (2009) dicen que por lo general la manera en que los colaboradores de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes:

- **Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además, de la renuncia.
- **Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que se mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- **Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

En la medida posible, es trascendental que se evite niveles de insatisfacción elevados en los colaboradores, pues esto puede afectar tanto a la empresa como al propio colaborador. Mientras que el colaborador sea parte de la organización se debe tratar adecuadamente, evitando que se desencadenen conflictos evitando una terminación laboral y problemáticas que abarquen actitudes como las que se mencionó con anterioridad.

#### A.19. Recursos para enfrentar la Insatisfacción Laboral

Ardouin, J. (2000) afirma que, para enfrentar la insatisfacción, se puede utilizar una gran variedad de enfoques, siendo estos:

- Realizar cambios en las condiciones de trabajo, supervisión, compensación o diseño del puesto, dependiendo del factor del colaborador responsable de la insatisfacción del colaborador.
- Transferir a los colaboradores a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del colaborador y las del puesto. Esta transferencia se puede dar solo en casos limitados.
- Tratar de cambiar la percepción o expectativas del colaborador insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los colaboradores están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro.

#### **A.20. Mejoría de la Satisfacción Laboral**

Robbins (1998), al presenciar la insatisfacción de un colaborador dentro de la organización dijo que es necesario verificar las razones del porqué se está dando dicha situación, puesto que las causas pueden ser distintas, debido al enfoque visual de cada colaborador; por lo cual, los colaboradores desean desempeñarse bien en sus labores, es por eso que si hay insatisfacción dentro de la organización, la conducta a verse sería una restricción y demora innecesaria para la realización de las tareas, sin embargo, no siempre es fácil descubrir la causa o causas principales de la insatisfacción del colaborador, ya que los colaboradores pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Así mismo, los colaboradores pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen que se ejerzan represalias por sus críticas. Es por ello, que una salida para esta situación es utilizar el método del anonimato con la finalidad de descubrir las razones, pero no es dado si los colaboradores tienen un comportamiento suspicaz. También, el método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el

manejo de un colaborador individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. De esta forma, es importante descubrir si el colaborador está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el colaborador o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el colaborador puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al colaborador para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el colaborador se ponga a la defensiva, reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros colaboradores o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el colaborador ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el colaborador debe ser referido a un consejero profesional.

## **B. Motivación**

La motivación siempre ha sido un tema de gran interés dado que permite conocer el por qué los individuos se sienten atraídos para efectuar lo que desean. Así mismo, nos ayuda a revelar aquello que no se quiere realizar, ya sea porque no nos interesa o porque estamos desmotivados.

### **B.1. Definición**

Robbins y Judge (2009) definen la motivación como el resultado de la interacción de los individuos con la situación. También agregan que son los procesos que inciden en la intensidad,

dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Peiró et al. (2007) también comentan una definición muy similar a la anterior, refiriéndose a la motivación humana como un proceso psicológico relacionado con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta.

Para Reeve (2010), la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza; dirección, que tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico.

## **B.2. Teorías de la Motivación Laboral**

Se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

### **a. Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954)**

Castañeda (2009) refiere que para el Dr. Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles que se aplican a todos los individuos (estructura jerárquica conocida como la pirámide de Maslow) y son las siguientes:

- **Fisiológicas:** necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
- **De seguridad:** necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
- **Sociales:** necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.
- **De estima:** necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).
- **De autorrealización:** necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Dichos niveles están jerarquizados según su importancia e influencia de forma tal que la satisfacción de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) es condición indispensable para proceder a satisfacer las necesidades superiores (sociales, estima y autorrealización). Sólo cuando se satisface suficientemente una necesidad, surge otra necesidad de nivel superior y motiva a la persona a hacer algo para satisfacerla. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora. Por tanto, se explica la elección de esta teoría puesto que la aplicación de la misma en una organización, implicaría que los directivos detecten el nivel en que las necesidades de los colaboradores se encuentren satisfechas y traten de ajustar las recompensas individuales para incidir en aquellas necesidades que están pendientes por satisfacer.

Se ha tomado otras teorías que son necesarias en la investigación porque permite un mejor manejo de la variable:

**b. Teoría de las Necesidades - D. McClelland (1961)**

Propuso un modelo de necesidades aprendidas para la motivación, donde cada individuo manifiesta tres necesidades particulares de importancia, tales como: los logros, la afiliación y el poder.

- **La necesidad de Logro**, es el comportamiento hacia el alcance de objetivos, es decir, las personas con altas necesidades de logro desean siempre realizar su trabajo de una manera adecuada, siendo eficiente y eficaz.
- **Necesidad de poder**, está basada en la influencia en personas y hechos puesto que permite el control del trabajo personal y de los otros. Según este autor, el poder se ve manifestado mediante dos tipos: uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y el otro que está dirigido hacia el yo interno (poder personal).
- **Necesidades de afiliación** se ve reflejado el deseo de agradar y de estar bien con los demás. Las personas o

colaboradores que manifiestan una fuerte motivación de afiliación, tienden a establecer, mantener y restaurar las relaciones estrechas con los demás.

Este autor, descubre que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades, cada quien, en un grado desarrollado, pero que dos personas o más no pueden manifestar estas conductas en las mismas proporciones, porque cada individuo va estableciendo su modo de ser y/o personalidad. Por ejemplo: una persona tendrá una necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación y otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder.

Nash (1988) manifiesta que *“la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación”*. Es así, que esta teoría ha sido de suma importancia para la sociedad investigadora, de modo que es bastante útil y brinda una información creíble sobre la motivación en los colaboradores.

### c. Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987)

Los factores que se explican a continuación fueron presentados por Herzberg, quien explica que el comportamiento de las personas en el ámbito laboral está determinado por factores de higiene o mantenimiento, a los cuales se les denominará extrínsecos y factores motivacionales también llamados intrínsecos.

- **Factores Extrínsecos:** se refiere a las condiciones en las que las personas desempeñan su trabajo, las cuales se vinculan principalmente con el contexto del puesto. Los principales factores higiénicos son: sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relación con los

subordinados, relación con los colegas, relación con superiores y estatus.

- **Factores Intrínsecos:** están relacionadas con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales involucran el crecimiento individual, reconocimiento, logro, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo.

Por ello, afirmo que ambos tipos de satisfacción (extrínsecos – intrínsecos) son importantes, pues para que el colaborador maneje altos estándares, es recomendable el enlace de las dos, permitiéndole a la persona diariamente permanecer la mayor cantidad de tiempo dentro de su puesto de trabajo, por lo tanto, es substancial que el ambiente sea apropiado y que fomente en el colaborador aspectos motivantes que le proporcione seguridad y bienestar, generando un interés interno por realizar efectivamente su trabajo, sin la necesidad de intervención o coerción por parte de los mandos superiores.

#### d. Teorías X y Teoría de Y de McGregor

Douglas McGregor, citado por Robins y Judge (2013) estableció dos visiones diferentes en las personas y fueron:

- **Teoría X** en esta teoría presupone que el colaborador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible.
- **Teoría Y**, ésta se caracteriza por considerar al colaborador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los colaboradores McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los colaboradores les disgusta de modo inherente al

trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los colaboradores consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

#### **e. Teoría del aprendizaje**

Jones y George (2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los colaboradores por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

Por último, a partir de las teorías mencionadas, se concluye que las organizaciones deben procurar que sus colaboradores cubran sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más elevadas. Es por ello, que los directivos deben estar relacionados adecuadamente con su grupo de trabajo para determinar las diferentes necesidades que existan, las cuales pueden ser materiales, tecnológicas, personales entre otras. De igual forma, las personas que ocupan cargos de supervisión deben buscar que el colaborador realice tareas que correspondan a sus habilidades y capacidades. De esta manera, el colaborador contribuirá al mejoramiento continuo en la organización y al mismo tiempo se sentirá útil y orgulloso de su trabajo, y por ende, más satisfecho.

### II.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1: Matriz de Operacionalización**

Variable	Tipo de variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Indicador / Item	Valor
Variable La Satisfacción Laboral	Variable cuantitativa	Palma (2006), señala que es la actitud que tiene el colaborador frente a su trabajo, es decir esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.	Condiciones físicas y/o materiales.	1, 13, 21, 28, 32	Ordinal con niveles: Total Acuerdo (TA) De Acuerdo (A) Indeciso ( I ) En Desacuerdo (D) Total Desacuerdo (TD)
			Beneficios laborales y/o remunerativos.	2, 7, 14, 22	
			Política administrativa.	8, 15, 17, 23, 33	
			Relaciones sociales.	3, 9, 16, 24	
			Desarrollo personal.	4, 10, 18, 25, 29, 34	
			Desempeño de tareas.	5, 11, 19, 26, 30, 35	
			Relación con la autoridad.	6, 12, 20, 27, 31, 36	

## II.4. Propuesta de solución

### A. Desarrollo de estrategias – plan de acción

En el presente acápite se detallarán los objetivos, las acciones y las estrategias que se plantean para cada factor y/o dimensión de la satisfacción laboral estudiada, sobre la base de los resultados obtenidos.

Para el desarrollo del presente; estamos considerando los puntos críticos en común, que han arrojado los resultados; ello para cada factor. Es decir, de cada factor estudiado (Condiciones físicas y/o materiales, Beneficios laborales y/o remunerativos, Política administrativa, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad) estamos extrayendo el indicador crítico negativo producto de la aplicación del instrumentos utilizado; en base a ello, presentaremos los objetivos que pretendemos plantear para la superación de dichos factores críticos; así como también, las acciones y estrategias recomendadas para el logro de los objetivos planteados.

Para que el ítem tenga un estado de cumplimiento la tasa porcentual debe ser superior al 70% con lo que respecta a la medición de la meta, caso contrario quedara como observado.

A continuación, se detalla el plan de acción para cada variable evaluada:

#### A.1. Factor 1: Condiciones físicas y/o materiales

Son los elementos de infraestructura o materiales donde se desarrolla la labor cotidiana y se establece como facilitador de la misma, en este factor se ha evaluado los muebles e inmuebles el cual tiene a su disposición el colaborador. Para esto se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

##### a. Objetivo

Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas de la sucursal, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

1. Mejorar la climatización en el lugar.
2. Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios, equipos y unidades de transporte para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.
3. Garantizar un calzado apropiado que brinden comodidad y seguridad.
4. Garantizar los suministros necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de la actividad, expresados en materiales de trabajo.
5. Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo.
6. Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del centro limpio y unidades de transporte.

Debido a esto para su control se tiene que:

<b>Obj</b>	<b>Meta</b>	<b>Medición</b>	<b>Plazo (Días)</b>
1	Mantenimiento del aire acondicionado.	N° artefactos de aire acondicionado	14
2	Mantenimiento de mobiliario.	Cantidad de mobiliarios	7
	Mantenimiento de los equipos de cómputo.	N° de computadoras	14
	Diagnóstico y mantenimiento de los extintores.	N° de Extintores	7
	Cumplimiento del programa preventivo de las unidades de transporte.	Porcentaje de Cumplimiento	21

3	Revisión de vestimenta de colaboradores	N° de Colaboradores	14
4	Revisión de material ofimática.	Cantidad de material utilizado	7
	Adquisición logística de material.	Compras realizadas	5
5	Cumplimiento de programa de seguridad y salud en el trabajo.	Porcentaje de cumplimiento	7
6	Cumplimiento del colaborador en la limpieza de centro de trabajo.	Porcentaje de cumplimiento	3

**b. Responsables:**

Gerente General, Responsable de Sucursal

**c. Viabilidad de la propuesta**

Las presentes acciones son concretables en un 100%, ya que más que una inversión en términos económicos, lo que se requiere es compromiso por parte de los responsables de sucursales de la empresa. Asimismo, se requiere un análisis de los ambientes laborales y las facilidades de acceso a los recursos por parte de los colaboradores.

**A.2. Factor 2: Beneficios laborales y/o remunerativos**

Es el nivel de satisfacción con respecto al reconocimiento económico regular o adicional como pago por la labor que realiza, en este factor se ha evaluado lo concerniente a la percepción de la banda salarial de los colaboradores de acuerdo a las funciones realizadas.

Con la problemática, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

**a. Objetivo**

Realizar una evaluación de las bandas salariales de cada puesto de trabajo.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Identificar a los colaboradores clave, entendidos como los colaboradores de alto desempeño, potencial y habilidades estratégicas.
- Identificar su nivel de pago en el mercado externo y en el interno contra otros colaboradores.
- Conocer las promociones en cuanto a su porcentaje en nómina y al personal que las obtuvo, e identificar si es el personal clave quien se está moviendo.
- Distinguir los porcentajes de incrementos de los colaboradores clave contra los del resto de la organización.
- Comparativo de los aumentos de los últimos tres años, utilizando población constante y diferenciando a los colaboradores clave, tomando en cuenta que los niveles de satisfacción de éstos son diferentes a los de los otros colaboradores respecto de su percepción de la compensación y el liderazgo.

Debido a esto para su control se tiene que:

<b>Obj</b>	<b>Meta</b>	<b>Medición</b>	<b>Plazo (Días)</b>
1	Revisión de perfil de los colaboradores	N° de Colaboradores	21
2	Revisión del Nivel remunerativo	N° de Colaboradores	7
3	Revisión de pagos adicionales a colaboradores (premios o beneficios obtenidos)	N° de Colaboradores	7
4	Realizar comparativo remunerativo de personal clave 2018 de acuerdo al puesto de trabajo.	N° de Personal Clave	7
5	Evaluación comparativa remunerativa 2016 - 2018 de los	N° de Colaboradores	14

colaboradores.		
Evaluación comparativa remunerativa 2016 - 2018 de personal clave.	N° de Personal Clave	7

**b. Responsable:** Responsables de Sucursales, Responsable de RRHH

**c. Viabilidad de la propuesta**

Se considera que las acciones presentadas como estrategias de intervención para mejorar el factor de **Beneficios laborales y/o remunerativos** en la empresa del sector privado de transporte son viables en su totalidad, ya que para se tendrá que analizar las diferentes bandas salariales de los colaboradores, para esto comprometiéndose el responsable de recursos humanos en coordinación con la gerencia a evaluar el estado de los mismos para un compromiso progresivo de aumento remunerativo.

**A.3. Factor 3: Política administrativa**

Es el nivel de aceptación de los colaboradores frente a las normas o lineamientos institucionales enfocadas a regular la relación laboral y dirigidas claramente al colaborador, en este factor se ha evaluado las políticas, procedimientos y reglamento el cual cuenta la empresa y el grado de conocimiento de las mismas por parte de los colaboradores. Con la problemática, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

**a. Objetivo**

Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de las políticas, normas o lineamientos empresariales.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Evaluar las diferentes políticas, normas o lineamientos empresariales, como su ejecución en el marco laboral

por parte de los colaboradores y responsables de sucursales.

- Modificar y difundir a nivel empresarial los cambios realizados a los mismos.

Debido a esto para su control se tiene que:

Obj	Meta	Medición	Plazo (Días)
1	Reuniones programadas de responsables de sedes y colaboradores para la revisión de las políticas y lineamientos estipulados en la empresa	N° de reuniones programadas	14
2	Panfletos entregados a colaboradores.	N° panfletos entregados	5
	Comunicados distribuidos en la empresa.	N° comunicados distribuidos	2
	Feedback de a los colaboradores de cumplimiento de políticas.	N° de Colaboradores	3

**b. Responsable:** Gerente General, Responsables de Sucursales

#### **c. Viabilidad de la propuesta**

Se considera que cada una de las propuestas generará un impacto en la organización, además la ejecución de las propuestas sería el resultado de la consolidación de un equipo integrado, así como también una mejora en cuanto a las relaciones procedimientos y políticas, lo cual es directamente proporcional con la satisfacción laboral que todo ello generaría; no requiriendo en este caso mayor gasto o presupuesto, sino esfuerzo, dedicación y tiempo por quienes ejecutan las acciones propuestas.

#### **A.4. Factor 4: Relaciones sociales**

Es el nivel de simpatía en relación con otros miembros de la organización con quien se acompaña las actividades y funciones laborales diarias, en este factor se ha evaluado el grado de comunicación a todo nivel de la empresa.

Con la problemática, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

**a. Objetivo**

Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Implementar cursos de comunicación dirigidos a las sucursales cuyo contenido sean: conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades, para colaboradores con la intención de brindar un mejor servicio.
- Diseñar actividades encaminadas a capacitar a los colaboradores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos

Debido a esto para su control se tiene que:

Obj	Meta	Medición	Plazo (Días)
1	Programación de cursos a personal	N° Curso programados	35
		N° participantes	
2	Programas de capacitación a personal	N° Capacitaciones programadas	56
		N° participantes	

**b. Responsable:** Responsable de RRHH, Colaboradores

**c. Viabilidad de la propuesta**

Para que las propuestas sean concretables se requiere de esfuerzo y dedicación por parte de los responsables de la

empresa o, en su defecto, formar un equipo de especialistas incluyendo a los responsables para que puedan generar y concretar lo planteado.

Respecto del impacto económico, si bien la empresa necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la empresa no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes.

#### **A.5. Factor 5: Desarrollo personal**

Es la circunstancia de mejora que tiene el colaborador para poder destacar en sus actividades para su autorrealización, en este factor se ha evaluado identificación con la empresa a través del reconocimiento de sus labores.

Con la problemática, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

##### **a. Objetivo**

Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los colaboradores.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo es la siguiente:

- Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular los resultados laborales.

Debido a esto para su control se tiene que:

<b>Obj</b>	<b>Meta</b>	<b>Medición</b>	<b>Plazo (Días)</b>
<b>1</b>	Evaluación del cumplimiento de objetivos por colaborador.	Porcentaje de cumplimiento	7
	Entrega de premios a colaboradores.	N° Premios	3
	Realizar reconocimientos a	N°	3

	colaboradores.	Reconocimientos	
--	----------------	-----------------	--

b. **Responsable:** Responsable de Sucursal, Responsable de RRHH

**c. Viabilidad de la propuesta**

Para que la propuesta sean concretable se requiere de esfuerzo y dedicación por parte de los responsables de la empresa o, en su defecto, formar un equipo de especialistas incluyendo a los responsables para que puedan generar y concretar lo planteado.

Respecto del impacto económico, si bien la empresa necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la empresa no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes.

**A.6. Factor 6: Desempeño de tareas**

Son las funciones que ejecuta el colaborador en relación a sus tareas cotidianas en la entidad que labora, en este factor se ha evaluado los conocimientos teóricos prácticos de los colaboradores como también su percepción de la empresa.

Con la problemática, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

**a. Objetivo**

Elaborar e implementar un programa de capacitación de responsables y colaboradores dirigido a mejorar la participación y comunicación de tareas.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Curso teórico para responsables de sucursales sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de

este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)

- Curso práctico para colaboradores, para las soluciones más generales a los conflictos que existan en el servicio.
- Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos, que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.

Debido a esto para su control se tiene que:

Obj	Meta	Medición	Plazo (Días)
1	Programación de cursos a responsables de sucursal.	Nº Cursos	35
		Nº participantes	
2	Programas de capacitación a Colaboradores.	Nº Capacitaciones	56
		Nº participantes	
3	Programación de cursos a responsables de sucursal y colaboradores.	Nº Cursos	56
		Nº participantes	

b. **Responsable:** Responsable de RRHH, Colaboradores

**c. Viabilidad de la propuesta**

Para que la propuesta sea cumplida se requiere de esfuerzo y dedicación por parte del responsable de RRHH y el compromiso por parte de los colaboradores.

Respecto del impacto económico, si bien la empresa necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la empresa no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes.

**A.7. Factor 7: Relación con la autoridad**

Es la valoración del colaborador con respecto a sus actividades cotidianas en relación a su jefe directo, en este

factor se ha evaluado la comunicación e interacción con su jefatura y el feedback que se tiene hacia los colaboradores.

Con la problemática, se plantea el siguiente objetivo para el presente factor.

**a. Objetivo**

Mejorar los métodos y estilos de dirección.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

- Cursos de “reuniones eficaces” los responsables de sucursal y de “escucha activa” los responsables de sucursal y los colaboradores.
- Coordinar cursos sobre Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.
- Coordinar la capacitación sobre otros temas relacionados con la dirección, además de los ya mencionados

Debido a esto para su control se tiene que:

Obj	Meta	Medición	Plazo (Días)
1	Programación de cursos a responsables de sucursal	Nº Cursos	56
	Programación de cursos a responsables de sucursal y colaboradores	Nº participantes	56
2	Programación de cursos a responsables de sucursal	Nº Cursos	56
	Programación de cursos a responsables de sucursal y colaboradores	Nº participantes	56
3	Programación de cursos a responsables de sucursal	Nº Cursos	35
		Nº participantes	

b. **Responsable:** Responsables de Sucursales, Colaboradores

**c. Viabilidad de la propuesta**

Para que la propuesta sean realizadas se requiere de esfuerzo y dedicación por parte del responsable de sucursal y el compromiso por parte de los colaboradores.

Respecto del impacto económico, si bien la empresa necesita invertir y asignar un presupuesto para las diferentes capacitaciones, estas pueden ser progresivas y no a gran escala; es decir, la empresa no tendría por qué brindar el programa de capacitación en un solo año, este podría ir ejecutándose en períodos y según las necesidades más urgentes.

## **B. Lineamientos para la aplicación del plan de mejora propuesto**

En el presente acápite se explicará la viabilidad general de las acciones propuestas para la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores de empresas de transporte privado de Trujillo en el periodo 2018, lo cual repercutirá positivamente en los colaboradores.

### **B.1. Viabilidad general del plan**

A nivel gerencial, estas diferentes empresas son manejadas por su gerente general, que cuenta con diferentes responsables de sucursales, por ello le resulta mucho más factible aprobar proyectos y propuestas.

Asimismo, al tomar en cuenta que las propuestas son de carácter blando, es decir, que la empresa no requiere más que contar con la iniciativa y no con un cambio significativo en cuanto a infraestructura o incremento de los sueldos, es posible afirmar que el cuerpo gerencial, en busca de la mejora de la satisfacción laboral, facilitará la ejecución de las propuestas planteadas, ya que podrá comprobar que, en términos de productividad, este factor se incrementará considerablemente.

El gerente de la empresa de transporte ha demostrado gran preocupación por mejorar y avanzar con relación a la gestión de satisfacción laboral que se está llevando a cabo en la empresa, ya que ellos tienen proyectos de expansión a futuro,

lo cual implica arraigar a su personal y generar la satisfacción necesaria para que ellos sean el sustento de dicha expansión, así como también, incrementar el valor de la marca, haciendo partícipes a sus colaboradores. El gerente quiere solidificar a sus colaboradores, evitando ausentismos, rotación, entre otros factores críticos detectados, para que ellos también sean partícipes de la expansión deseada.

## **B.2. Viabilidad económico - financiera**

Si bien el presupuesto que se maneja en la propuesta presentada puede generar cierto impacto en un primer momento; Si se analiza con mayor exhaustividad el monto calculado para la ejecución de las propuestas presentadas, se observará que es posible cubrirlo.

Al tener en cuenta que se mejorara la calidad de servicio brindada por los colaboradores, esto incrementara el grado de afluencia de clientes representándose en boletos de viaje o encomiendas, este incremento cubriría en un porcentaje el costo de la inversión de las propuestas planteadas.

Asimismo, se considera que para obtener mejores resultados en cuanto al factor Relaciones sociales, se necesitan 4 mil nuevos soles para ejecutar las acciones planteadas, principalmente las de actividades sociales y de interrelación, como se indica en el respectivo factor.

Con relación al factor de Política administrativa, se necesita 1.200 nuevos soles para lograr una mejora significativa en este factor. Estas acciones se orientan principalmente reuniones de colaboradores con responsable de sucursales y la aprobación de la gerencia general.

Con relación al factor de Desarrollo personal y Desempeño de tareas, se necesita 8.000 nuevos soles que servirán para lograr una mejora significativa en este factor y en la satisfacción laboral. Estas acciones se orientan principalmente a programas

de comunicación interna y capacitaciones en favor de los colaboradores.

En ese sentido, el presupuesto total para ejecutar la propuesta durante el año 2019 es de 13.200 nuevos soles. Se considera apropiado dividir el monto en 12, para conocer el gasto mensual que la organización pudiera asumir, obteniendo un monto mensual de 1.100 nuevos soles. Se observa que el impacto económico financiero de la propuesta puede ser absorbido por el presupuesto corriente de la empresa de transporte privado; es decir, si bien la organización tendría que incrementar su presupuesto mensual para el próximo año 2019, dicho incremento sería de gran utilidad, lo que repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **C. Horizonte de aplicación**

Se estima un año para la ejecución de las acciones propuestas, considerando que la realización de las mismas sucede progresivamente, algunas de ellas mensualmente y otras por única vez; pero tomando en consideración que todas tienen un único propósito: la mejora en la gestión de la satisfacción laboral de las empresas.

**II.5. Programa – Gantt de aplicación de las acciones propuestas**

Acciones Propuesta	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
Mejorar la climatización en el Lugar	■	■																						
Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo a instalaciones, mobiliarios, equipos y unidades.	■	■	■	■	■	■	■																	
Garantizar un calzado apropiado que brinden comodidad y seguridad.			■	■																				
Garantizar los suministros necesarios, de forma estable.			■	■																				
Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación, el mobiliario, etcétera.			■																					
Colaborar y asumir la responsabilidad en el mantenimiento.				■																				
Identificar a los colaboradores clave.			■	■	■																			
Identificar nivel de pago.						■																		
Conocer las promociones en cuanto a su porcentaje en nómina.						■																		
Distinguir los porcentajes de incrementos de los colaboradores clave.							■																	
Comparativo de los aumentos de los últimos tres años.							■	■	■															
Evaluar las diferentes políticas, normas o lineamientos										■	■													



### III. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

#### III.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación se ha definido Descriptiva - Transversal

#### III.2. Diseño de investigación

Se utilizó en diseño descriptivo simple, donde permitió buscar y recoger información actual con respecto al objetivo planteado.

Fue de tipo trasversal, ya que se recolectaron los datos en un solo momento preciso del tiempo, permitiendo presentar la información tal y como se obtuvo en un tiempo y espacio determinado.

El diseño se esquematiza de la siguiente manera:

P ----- S

Dónde.

P. Personal de las empresas de Transporte Privado.

S. Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas de Transporte Privado, 2018.

#### III.3. Población y muestra

##### A. Población

En esta investigación la población estuvo conformada por 240 los colaboradores de las empresas Erick el Rojo, Transporte 14, TEPESA, América Express y Línea., entre administrativos, terramozos(as), choferes y copilotos.

##### B. Muestra

Se tendrá una muestra de 148 colaboradores de las mismas empresas respectivamente.

##### Aplicación de fórmula para obtención de muestra.

Debido a que la población fue extensa, el número de colaboradores que se incluyeron se determinó por los siguientes supuestos del ajuste de la muestra.

- Intervalo de confianza 95%
- Máximo error tolerable. 5%
- Probabilidad 0.5%

Para determinar la muestra de la población se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q}$$

Donde.

Z= intervalo de confianza de 95% Z=1.96.

N= población=240

e= margen de error= 0.05%

p= probabilidad= 0.5%

q= 1-p=0.5.

Reemplazando la fórmula se obtuvo.

$$n = \frac{(1.96)^2 (240) (0.5) (0.5)}{(240 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 148$$

Donde n= 148, fue el tamaño de la muestra.

### III.4. Técnicas e instrumentos

#### Técnica

Para la presente investigación se utilizó la encuesta que “es una técnica utilizada frecuentemente en investigaciones descriptivas que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método colaborador para recoger la información que se vaya obteniendo.” Trespalacios, Vázquez y Bello (2005)

#### Instrumento

En este estudio se utilizó la escala que es una sucesión de medidas que permiten organizar datos en orden jerárquico, donde los evaluados indican su acuerdo o desacuerdo sobre una serie de enunciados de la variable de estudio.

En esta investigación se utilizó la escala de satisfacción laboral (Anexo N° 02), creada por la psicóloga Palma Carrillo (1999), tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva.

Teniendo como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores de dicha escala. Asimismo, la aplicación de la escala es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 36 ítems asociados a 7 factores distribuidos de la siguiente manera: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems); Beneficios Laborales y/o

Remunerativos (4 ítems); Políticas Administrativas (5 ítems); Relaciones Sociales (4 ítems); Desarrollo Personal (6 ítems); Desempeño de Tareas (6 ítems); Relación con la Autoridad (6 ítems). Total Acuerdo (TA)

Para la calificación se tiene 5 respuestas y a cada respuesta se le asigna un valor diferente las cuales son: Total acuerdo (5pts), de acuerdo (4pts), indeciso (3pts), en desacuerdo (2pts) y total desacuerdo (1pts). Algunos ítems presentan una calificación a la inversa, siendo la puntuación directa máxima 180 y la mínima 36. Estos puntajes luego se convierten, utilizando el baremo, en puntuaciones normalizadas y se establece a la categoría respectiva: alta satisfacción laboral, parcial satisfacción laboral, regular, parcial insatisfacción laboral y alta insatisfacción laboral.

### III.5. Análisis Estadístico

Se utilizó el método empírico es decir obtención de información a través de la estadística SPSS, para facilitar la captura e interpretación de estos, permitiendo presentar los resultados mediante tablas y figuras, utilizándose la moda, mediana y media. Como métodos teóricos que se utilizaron fueron: el análisis y la síntesis. Donde según Muñoz Razo (1998), este es un método que va de lo compuesto a lo simple acompañado de una separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiar estas relaciones que las unen. En esta investigación se tomó en cuenta aquellos factores sociodemográficos tales como: la edad, sexo, cargo que desempeñan asimismo aquellas dimensiones de la variable en estudio. La síntesis se produjo sobre la base de los resultados previos del análisis.

### III.6. Principios éticos

Guerrero et al. (2010), señala que el Informe Belmont, plantean tres principios éticos los cuales se aplicaron en esta investigación.

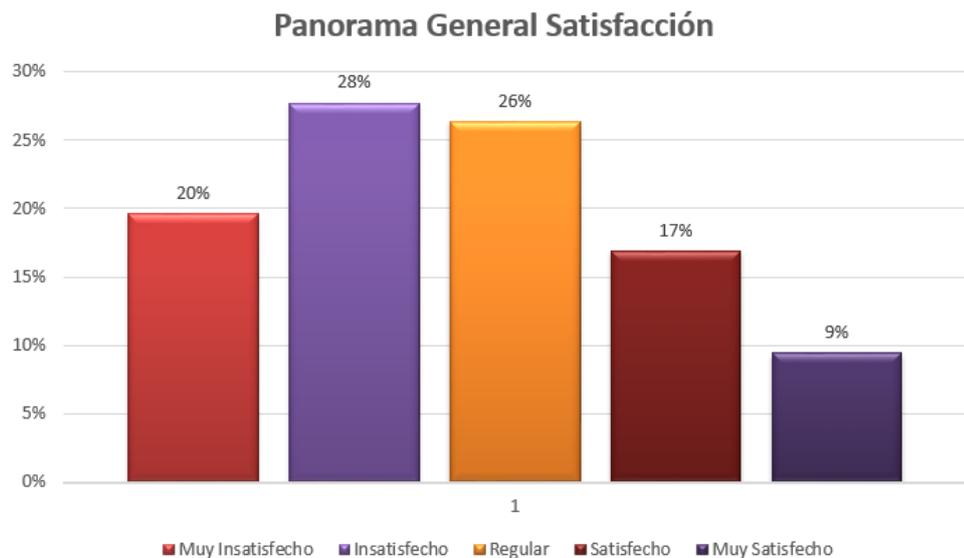
- **Respeto a las Persona**, se respetó éste principio a través de la evaluación anónima, asimismo antes de realizar la aplicación de la escala (Anexo N° 02).
- **Justicia**, se hizo valer este principio no exigiéndoles a quienes no deseaban participar, asimismo todos fueron tratados con igualdad.

- **Beneficencia** se respetó este principio no divulgando la información para otros fines que no sean a la investigación y para evitar inconvenientes la escala fue anónima.

#### IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los cuadros estadísticos que contienen los resultados obtenidos sobre la variable en estudio.

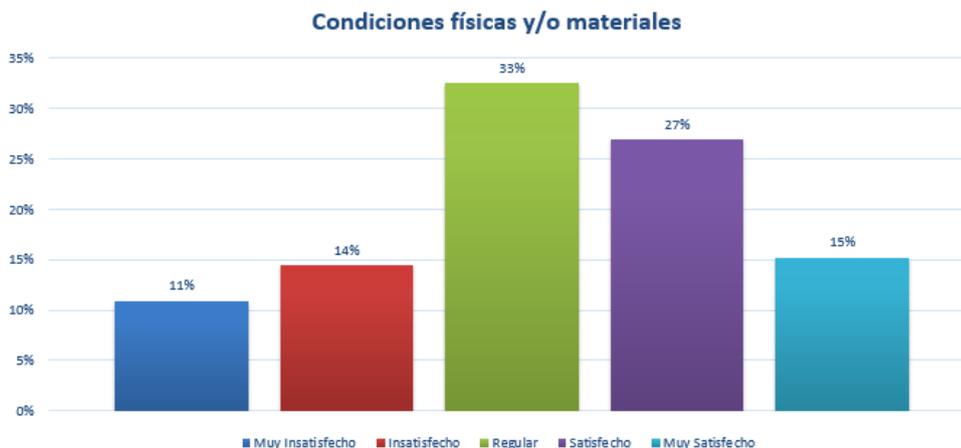
Los datos encontrados constituyen la base fundamental para el conocimiento a fondo de la problemática planteada, en la cual ayudará a dar un diagnóstico que permita reducir la amplia brecha entre empresa colaborador, para así alcanzar un grado de satisfacción laboral alto.



**Figura I**

Nivel de satisfacción laboral de empresas de transporte del sector privado de Trujillo. *Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

Se observa en la figura un panorama general de la satisfacción existente en las empresas de transporte del sector privado en estudio, se aprecia que de los encuestados están muy insatisfechos (20%) e insatisfechos (28%) en su trabajo, y se encuentran satisfecho (17%) y muy satisfechos (9%), siendo evidente que resalta la insatisfacción laboral.

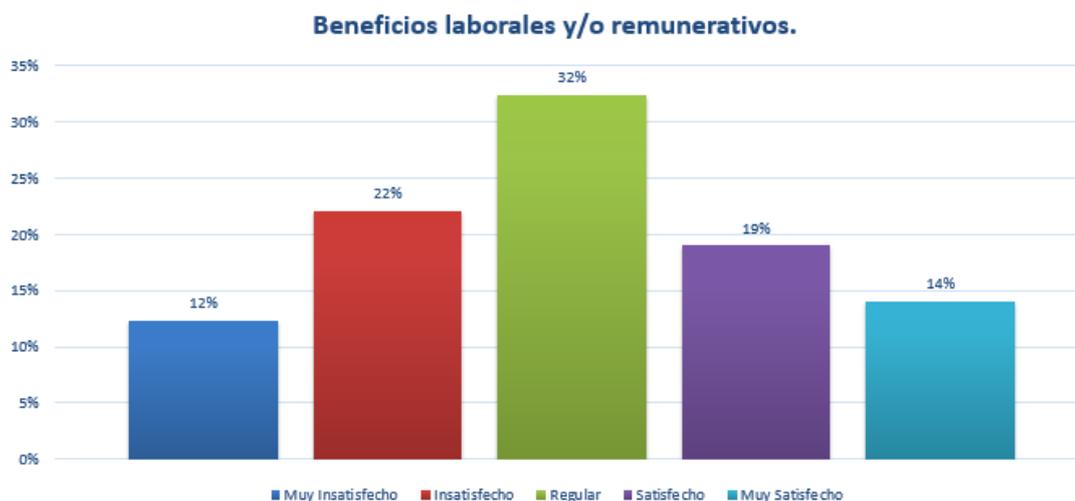


**Figura 2**

Nivel de satisfacción laboral referido a Condiciones físicas y/o materiales de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

En la figura 2 se puede observar, que el 15% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos y 27% satisfechos con la Condiciones físicas y/o materiales, y 11% de ellos están muy insatisfechos y 14% insatisfechos.



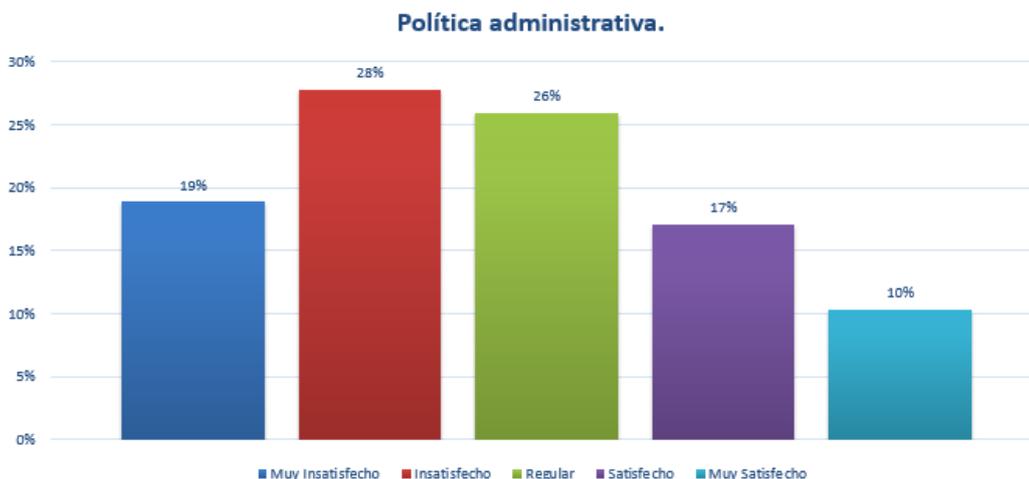
**Figura 3**

Nivel de satisfacción laboral referido a Beneficios laborales y/o remunerativos de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

Se observa en la figura 3 que el 33% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos (14%) y satisfechos (19%) en relación a Beneficios laborales y/o

remunerativos y el 34% se hallan de insatisfecho (22%) a muy insatisfecho (12%).



**Figura 4**

Nivel de satisfacción laboral referido a Política administrativa de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

En la figura 4 se observa que de los encuestados el 47% se encuentran insatisfechos (28%) y muy insatisfechos (19%), y solo el 27% se hallan satisfechos (17%) y muy satisfechos (10%).

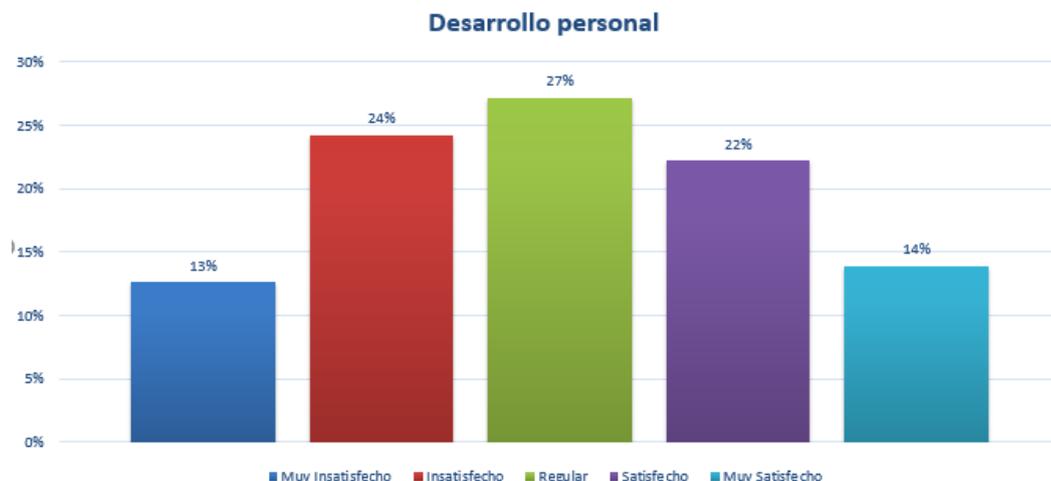


**Figura 5**

Nivel de satisfacción laboral referido a Relaciones sociales de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

En la figura 5 se puede observar que el 32% de colaboradores se encuentran satisfechos (18%) y muy satisfechos (14%) con las Relaciones sociales, y el 48% están insatisfechos (29%) y muy insatisfechos (19%).



**Figura 6**

Nivel de satisfacción laboral referido a Desarrollo personal de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

En la figura 6 se observa que de los encuestados el 37% se encuentran insatisfechos (24%) y muy insatisfechos (13%), y el 36% se hallan satisfechos (22%) y muy satisfechos (14%).



**Figura 7**

Nivel de satisfacción laboral referido a Desempeño de tareas de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

En la figura 7 se puede observar, que el 13% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos y satisfechos 20% con el Desempeño de tareas, y 17% de ellos están muy insatisfechos y 25% insatisfechos.

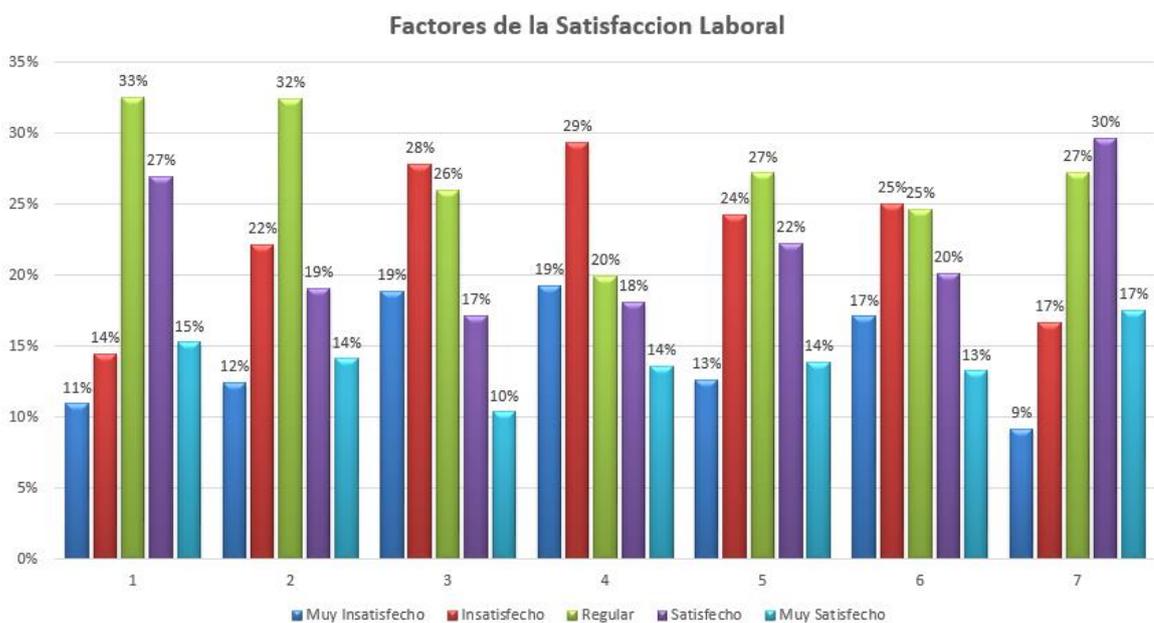


**Figura 8**

Nivel de satisfacción laboral referido a Relación con la autoridad de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.

*Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, diciembre 2018*

Se observa en la figura 8 que el 47% de los colaboradores se encuentran muy satisfechos (17%) y satisfechos (30%) en relación a Relación con la autoridad y el 26% se hallan de insatisfecho (17%) a muy insatisfecho (9%).



N°	Descripción
1	Condiciones físicas y/o materiales.
2	Beneficios laborales y/o remunerativos.
3	Política administrativa.
4	Relaciones sociales.
5	Desarrollo personal.
6	Desempeño de tareas.
7	Relación con la autoridad.

Dentro de los factores se distingue la variabilidad de los resultados, ya que a elementos como Relaciones sociales es donde mayor auge se debe poner, puesto que en este factor resalta significativamente la insatisfacción (49%), seguido de Política administrativa (47%), Desempeño de tareas (42%), Desarrollo personal (37%), es decir que cada fallo o problemática generada dentro de la empresa puede traer consigo un efecto en la mano laboral, creando no solo bajas en la producción sino también colaboradores insatisfechos en el desenvolvimiento de sus tareas, asimismo se resalta que en Beneficios laborales y/o remunerativos (34%), Relación con la autoridad (26%), Condiciones físicas y/o materiales (25%) es donde la insatisfacción no es significativa, es decir que el factor donde se debe poner mayor interés es el Relaciones sociales.

## V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### DISCUSION

En el desarrollo de esta tesis se estudió el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de las empresas del sector privado de transporte en el periodo 2018; teniendo como objetivo primordial determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores según la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma Carrillo.

La satisfacción laboral es definida como la actitud del colaborador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores que desarrolla en su centro de labor, Márquez (2006). Quien está muy satisfecho tiene una actitud positiva hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio actitudes negativas. En los resultados encontrados (figura I) fue preocupante ya que el 48% de los encuestados, se encuentran de muy insatisfecho (20%) a insatisfecho (28%) por lo que probablemente afectaría la productividad de la empresa y el clima laboral. Entre los posibles factores causantes de insatisfacción laboral en los colaboradores en estudio encontramos que la empresa tiene varios años en el rubro, pero poco nivel de inversión en sus colaboradores, y parte de los colaboradores son contratados de manera temporal lo que genera el poco compromiso hacia la empresa.

El hecho de que la mayoría de colaboradores se encuentre insatisfechos en la empresa donde laboran, puede traer como consecuencia muchas formas de demostrar este desagrado, como menciona Amorós (2007), entre ellos destaca la incomodidad que puede generar muchas veces la discrepancia entre colaboradores; otra manifestación es la negligencia, donde solo evaden responsabilidades, ausentándose de su centro laboral, pidiendo permisos de forma constante y aceptando que todo empeore, demostrando la poca identificación con su centro de trabajo.

La satisfacción laboral es la actitud del colaborador frente a su propio trabajo, pero no todos desarrollan la misma percepción frente a su ámbito laboral, es así que en este estudio los colaboradores se encuentran en un nivel laboral insatisfecho (48%), lo cual puede ser producto de la falta de interés del recurso humano por parte de la empresa, enfocándose únicamente en el día a día.

Ante esta situación es importante trabajar con el personal realizando diferentes actividades tales como: capacitaciones constantes, talleres motivacionales, de liderazgo, comunicación, asertividad, control de impulsos, toma de decisiones y reconocimiento al mejor colaborador, de tal manera que el colaborador se sienta comprometido con la empresa y los resultados de las actividades que realiza sean satisfactorias.

En el análisis general de los factores se distinguió una variabilidad, ya que el elemento más elevado resultó el factor de Relaciones sociales puesto que en este factor resalta significativamente la insatisfacción (49%), seguido de Política administrativa (47%), Desempeño de tareas (42%), Desarrollo personal (37%), es decir que cada fallo o problemática generada dentro de la empresa puede traer consigo un efecto en la mano laboral, creando no solo bajas en la producción sino también colaboradores insatisfechos en el desenvolvimiento de sus tareas, asimismo se resalta que en Beneficios laborales y/o remunerativos (34%), Relación con la autoridad (26%), Condiciones físicas y/o materiales (25%) es donde la insatisfacción no es significativa, es decir que el factor donde se debe poner mayor interés es el Relaciones sociales.

## CONCLUSIONES

1. Se estableció una propuesta de mejora al sector privado de transporte de Trujillo en el 2018 el cual cuenta con factor a tratar, objetivo principal, acciones a realizarse, responsables, un tiempo (corto o mediano plazo) a realizarse y un programa para su realización.
2. Se diagnosticó el nivel de satisfacción laboral demostrándose que existe un (48%) de colaboradores se encuentran muy insatisfechos (20%) e insatisfechos (28%) en su trabajo, y que solo el (26%) se encuentran satisfecho (17%) y muy satisfechos (9%), siendo evidente que resalta la insatisfacción laboral.
3. Se elaboraron dentro de la propuesta las acciones, responsables y un cronograma para las empresas de transporte privado de Trujillo, el cual se tiene que aplicar con mayor prioridad a los factores con índices bajos.
4. Se estableció una estrategia por cada factor (Condiciones físicas y/o materiales, Beneficios laborales y/o remunerativos, Política administrativa, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad) que componen los resultados obtenidos, indicándose su definición y el objetivo del mismo, a tenerse en cuenta para su realización, el cumplimiento del mismo dependerá del grado de compromiso por parte del gerente general de cada empresa.

## RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

1. Aplicar nuevas estrategias tendientes a mejorar la satisfacción de los colaboradores tales como, capacitaciones, talleres motivacionales, de liderazgo, asertividad, control de impulsos y manejo de emociones, para que puedan aplicar efectivamente sus capacidades e interactuar positivamente con sus compañeros de trabajo y superiores.
2. Desarrollar programas de capacitación de acuerdo a las exigencias del trabajo realizado por los colaboradores para elevar los niveles de productividad.
3. Buscar la ayuda del gerente general cuando evidencia irregularidad en el trabajo de esta manera permitan tener un clima de confianza y agradable.
4. Incorporar nuevos beneficios al sistema de compensaciones económicos o no económicos según el desempeño de los colaboradores de modo que permita elevar la calidad de trabajo y a su vez obtener mayores niveles de satisfacción por ende la productividad.
5. Se recomienda desarrollar una evaluación a nivel empresarial cada dos años para medir el grado de cumplimiento del mismo y mejorar los índices obtenidos progresivamente, y así mejorar el nivel de satisfacción laboral.

## Lista de referencias

- Alva, J., & Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A en Trujillo* (tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Álvarez, L. (2001). Satisfacción Laboral, su medición y evaluación. Extraído el 20 de setiembre del 2015: <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Aguilar, D. y Tanchiva, P. (2011), realizaron una investigación “Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en jefes y supervisores de una Empresa Agroindustrial en Virú”.
- Ardouin, J. (2000). *Motivación y Satisfacción Laboral*. México: Cecsa.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT. Lambayeque, Perú.
- Belcher, J. (1999). *Productividad Total*. Argentina: Granica.
- Blum, y Naylor (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.
- Castañeda, A. (2009). *Satisfacción y Aspiración Profesional de los Licenciados en Educación Mención Técnica Mercantil que Laboran en las Instituciones Educativas de Cumaná*. Universidad Oriente. Venezuela.
- Cifuentes, J. (2012). *Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de Salud de cuarto nivel de atención* (tesis para optar el título de Magister en Enfermería). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.) México: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo* (11va ed.). DF, México: Mc Graw-Hill
- García, A. y Navarro, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional – Vol. I*. México.
- Guerrero et al. (2010)
- Guzhñay, M. (2010). Capítulo I: Fundamentación Teórica. Extraído el 16 de setiembre del 2015 de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/122/7/CAPITULO%20I.pdf>
- Keith, D. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10ª ed.). México: McGraw – Hill.

- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. (1ª ed.) México: McGraw – Hill.
- León, B. (2011) *Satisfacción laboral en docentes de primaria en instituciones educativas inclusivas-Región Callao* (tesis para optar el grado académico de maestro en educación en la Mención Gestión de la Educación). Universidad San Ignacio de Loyola, Callao, Lima.
- Muñoz, J. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la satisfacción laboral del persona obrero y administrativo en el área de recolección de desechos sólidos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC-EP” en el año 2014* (Tesis para obtener el título de licenciada en psicología del trabajo). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Nash, M. (1988). *¿Cómo incrementar la productividad del recurso humano?* Colombia: Norma.
- Palma, S. (2005). *Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para colaboradores de Lima metropolitana*. Perú, Lima.
- Peiró, J. M. y Prieto, F (1996). *Tratado de Psicología del trabajo I: La Actividad Laboral en su contexto*. (1ª ed.). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S. y T. Judge, (2009). *Comportamiento organizacional*. (10ª. Ed). México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Torres, F. (2015). *Relación entre satisfacción laboral y amabilidad rasgo del colaborador interno en el hospital Edgardo Rebagliati Martins* (Tesis para optar el grado académico de Magister en Psicología Organizacional). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú
- Werther, W. y Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Zelada, V. (2015). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del Centro de Salud Conde de la Vega Baja 2014* (tesis para optar el título de especialista en enfermería en salud pública). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

Tabla 2: Matriz de Consistencia

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA			
AUTOR: SALINAS RODRIGUEZ SET ECKART		FECHA: / /	
TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PRIVADO DE TRUJILLO, 2018			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>1. Problema General:</b>	<b>1. Objetivo General:</b>	<b>V. Independiente</b>	<b>1. Tipo de Investigación</b> No experimental - Transversal - correlacional - descriptiva  <b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptivo  <b>3. Método:</b> Deductivo - Inductivo  <b>4. Diseño de la Investigación:</b> No experimental - Transversal  <b>5. Marco Muestral:</b> 5 empresas de transporte privado  <b>6. Población y Muestra:</b> Población: 240 personas Muestra: 148 colaboradores.
¿Cómo se mejora la satisfacción laboral en los colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo, 2018?	Establecer una propuesta de mejora para la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo, 2018.	Satisfacción Laboral	
<b>2. Problemas Específicos:</b>	<b>2. Objetivos Específicos</b>	<b>V. Dependiente:</b>	
¿En que medida se encuentra la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo?	Diagnosticar la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.		

<p>¿Existe una estrategia de mejora de la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo?</p>	<p>Establecer estrategias para mejorar la satisfacción laboral en colaboradores de empresas de transporte del sector privado de Trujillo.</p>		<p><b>7. Técnicas:</b> Encuesta Estadística SPSS</p> <p><b>8. Instrumentos:</b> Escala de Satisfacción Laboral SL- SPC – Sonia Palma Carrillo (1999)</p> <p><b>9. Indicadores:</b> Ver Anexo Cuadro Indicadores</p>
	<p>Elaborar un programa que cuente con objetivos, acciones responsables y un cronograma para las empresas de transporte del sector privado de transporte.</p>		

## ANEXO N° 02

### FICHA TÉCNICA: ESCALA DE SATISFACCION LABORAL SL –SPC

#### I. Datos Generales

- Nombre** : Satisfacción Laboral SL- SPC  
**Autora** : Sonia Palma Carrillo  
**Lugar** : Lima – Perú  
**Forma de Aplicación** : Individual o colectiva  
**Edades de Aplicación** : Adultos de 18 a más años  
**Número de Ítems** : 36 ítems  
**Tiempo de Aplicación** : 20 minutos  
**Ámbito de Aplicación** : Sujetos adultos, varones o mujeres

#### II. Normas de Corrección

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem. Las puntuaciones utilizadas son:

1. Total desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Para los ítems negativos (2,7,8,15,16,17,19,23,26,31,33) se consideran las puntuaciones de forma inversa, el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180.

Los puntajes altos significan satisfacción frente al trabajo y los puntajes bajos, insatisfacción frente al trabajo, existe además la posibilidad de obtener puntajes por áreas.

#### III. Categorías Diagnósticas de la Escala de Satisfacción Laboral

Nivel Satisfacción Laboral	Factores							P.T.
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
<b>Muy Alta</b>	23-+	18+-	23-+	19-+	29-+	29-+	29-+	168-+
<b>Alta</b>	20 - 22	15 - 17	20 - 22	17 - 18	26 - 28	26 - 28	25 - 28	149 - 167
<b>Media</b>	15 - 19	9 - 14	15 - 19	12 - 16	19 - 25	19 - 25	19 - 24	112 - 148
<b>Baja</b>	11 - 14	7 - 8	11 - 14	10 - 11	14 - 18	14 - 18	14 - 18	93 - 111
<b>Muy Baja</b>	0 - 10	0 - 6	0 - 10	0 - 9	0 - 13	0 - 13	0 - 13	0 - 92

#### IV. Finalidad de la Prueba

Medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas.

#### V. Componentes de la Prueba

La escala SL-SPC consta de 36 proposiciones asociadas a 7 factores distribuidos de la siguiente manera:

- **Factor I: Condiciones físicas y/o materiales (5 ítems):** Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma. Los ítems correspondientes son: 1, 13, 21, 28, 32.
- **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. Los ítems correspondientes son: 2, 7, 14, 22.
- **Factor III: Políticas Administrativas:** El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el colaborador. Los ítems correspondientes son: 8, 15, 17, 23, 33.
- **Factor IV: Relaciones Sociales:** Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas. Los ítems correspondientes son: 3, 9, 16, 24.
- **Factor V. Desarrollo Personal:** Oportunidad que tiene el colaborador de realizar actividades significativas a su autorrealización. Los ítems correspondientes son: 4, 10, 18, 25, 29, 34.
- **Factor VI. Desarrollo de tareas:** La valoración con la que asocia el colaborador sus tareas cotidianas en la entidad que labora. Los ítems correspondientes son: 5, 11, 19, 26, 30, 35.
- **Factor VII. Relación con la autoridad:** La apreciación valorativa que realiza el colaborador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas. Los ítems correspondientes son: 6, 12, 20, 27, 31, 36.

#### VI. Validez de la Prueba

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se obtuvo correlacionando el puntaje total de la escala SL-SPC con las

del cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota en una sub muestra de 300 colaboradores, La validez es de 0.05.

## **VII. Confiabilidad de la Prueba**

El coeficiente Alfa de Cronbach ítem – puntaje total permitió estimar la confiabilidad. La confiabilidad obtenida es de 0.79.

### ANEXO N° 03

#### ENCUESTA

Marque con un aspa las siguientes características que se ajusten a su persona y complete los datos que se pide:

<b>Edad:</b> _____	<b>Género:</b> M ( ) F ( )
<b>Puesto Laboral:</b> _____	<b>Tiempo:</b> _____ meses

*Estimado colaborador, a continuación, te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.*

**Total Acuerdo: TA**

**Acuerdo: A**

**Indeciso: I**

**En Desacuerdo: D**

**Total Desacuerdo: TD**

	TA	A	I	D	TD
1) La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2) Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3) El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4) Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5) La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
6) Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
7) Me siento mal con lo que hago.					
8) Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9) Me agradan trabajar con mis compañeros.					
10) Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11) Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12) Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13) El ambiente donde trabajo es confortable.					
14) Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15) La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					

16) Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17) Me disgusta mi horario.					
18) Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19) Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20) Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21) La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22) Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23) El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24) La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25) Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26) Mi trabajo me aburre.					
27) La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28) En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29) Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30) Me gusta el trabajo que realizo.					
31) No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
32) Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33) No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34) Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35) Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36) Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

**Muchas Gracias**