



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO

La satisfacción laboral y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autor:

Bachiller. Ojeda Velasquez, Ingrid Daythiana

Asesor:

Mg. LLaque Quiroz, Juan Carlos

Cajamarca – Perú

2019

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar si la satisfacción laboral influye en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

La población estuvo conformada por 152 colaboradores y la muestra por 109 colaboradores que laboran en la empresa metalmecánica en la región de Cajamarca, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento llamado cuestionario para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta. La variable Satisfacción laboral estuvo conformada por 30 preguntas y la variable Productividad laboral por 28 preguntas.

El estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, transversal y correlacional. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 0,99 para la variable Satisfacción laboral y 0,81 para la variable Productividad laboral. Se utilizó el software SPSS versión 25, a través de la prueba de hipótesis D de Somers presentando como resultado un nivel de significancia de 0.000 ($\alpha < 0.05$).

Se concluyó que la Satisfacción laboral influye significativamente en la Productividad Laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Productividad laboral.

Abstract

The objective of this research is to determine if job satisfaction influences the labor productivity of the employees of a metalworking company, Cajamarca 2019.

The population consisted of 152 employees and the sample by 109 employees who work in the metalworking company in the region of Cajamarca, the technique used for data collection was the survey, which had the instrument called questionnaire for each one of the variables, which was designed through the Likert scale with 5 response levels. The variable Job satisfaction was made up of 30 questions and the variable Labor productivity by 28 questions.

The study was based on a quantitative, of non-experimental, transversal and correlational design. The reliability analysis resulted in Cronbach's Alpha of 0.99 for the variable Labor Satisfaction and 0.81 for the variable Labor Productivity. The software SPSS version 25 was used, through the hypothesis test D of Somers presenting as a result a level of significance of 0.000 ($\alpha < 0.05$).

It was concluded that Job Satisfaction significantly influences the Labor Productivity of the employees of a metalworking company, Cajamarca 2019.

Keywords: Job satisfaction, Labor productivity.

Dedicatoria

*A Dios por ser mi fuerza y mi guía durante el
desarrollo de la investigación.*

*A mi esposo Omar y mi pequeño Mateo
quienes fueron mis compañeros en esta
aventura, brindándome todo el apoyo y
paciencia para culminar con éxito.*

*A mis padres Eduardo y Jenny que, con sus
consejos, amor y mucha sabiduría me han
guiado por el camino correcto.*

*A mi hermana Magdyel que siempre estuvo
ahí apoyándome.*

Agradecimiento

*A mi asesor MBA Juan Carlos LLaque Quiroz
por su dedicación y orientación en la
realización de mi Tesis.*

*Al doctor Víctor Sánchez por todo el apoyo,
tiempo que me brindó para la culminación
de mi proyecto.*

*A la Gerencia y colaboradores de la empresa
metalmecánica por brindarme las
facilidades y su apoyo con la información.*

Tabla de contenidos

Resumen	2
Abstract	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
I. INTRODUCCIÓN	12
I.1 Realidad Problemática	12
I.2 Pregunta de investigación	14
I.3 Objetivos de investigación	15
I.3.1 Objetivo general	15
I.3.2 Objetivos Específicos	15
I.4 Justificación de la Investigación	15
I.4.1 Teórica	15
I.4.2 Práctica	16
I.5 Alcance de la investigación	16
II. MARCO TEÓRICO	16
II.1 Antecedentes	16
II.2 Bases Teóricas	21
II.2.1 Definiciones de satisfacción laboral	21
II.2.2 Algunos casos que se pueden implicar el fracaso en la relación laboral	26
II.2.3 Teorías de la motivación vinculadas a la satisfacción laboral	28
II.2.4 ¿A qué se debe la satisfacción laboral?	33
II.2.5 Los efectos de la satisfacción laboral	34
II.2.6 Insatisfacción Laboral	35
II.2.7 Involucramiento en el trabajo	37

II.2.8 Apoyo Organizacional Percibido.....	37
II.2.9 Compromiso organizacional	38
II.2.10 Dimensiones de Satisfacción Laboral	39
II.2.11 Medición de la satisfacción laboral	40
II.2.12 Beneficios de una encuesta de satisfacción laboral.....	40
II.2.13 Información que la organización puede analizar/evaluar previo a encarar una encuesta de clima o de satisfacción laboral	41
II.2.14 Satisfacción y Productividad.....	42
II.2.15. Productividad Laboral.....	43
II.2.16 Medición de la productividad.....	45
III. Hipótesis.....	47
III.1 Declaración de hipótesis.....	47
III.2 Variables	47
III.2.1 Operacionalización de Variables	47
III.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN	52
III.3.2 Acciones.....	53
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	61
IV.1 Tipo de investigación.....	61
IV.2 Diseño de la Investigación	61
IV.3 Unidad de Análisis	61
IV.4 Población	61
IV.5 Muestra	62
IV.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	62
IV.7 Métodos y procedimientos de análisis de datos.....	64
Métodos.....	64

Procedimientos.....	64
V. RESULTADOS	71
VI. DISCUSIÓN.....	83
VII. CONCLUSIONES	86
VIII.RECOMENDACIONES	88
Referencias Bibliográficas.....	89
IX. Anexos	93

Índice de figuras

figura 1 Los componentes de una actitud.....	23
figura 2 Desarrollo y cambio de actitudes de las personas.....	24
figura 3 Modelo de la relación entre actitud y comportamiento.	25
figura 4 Pirámide de las necesidades humanas de maslow.	28
figura 5 La pirámide de las necesidades humanas de maslow y sus implicaciones.....	29
figura 6 Modelo de desempeño, recompensa, satisfacción.	35
figura 7 Propuesta de solución.....	53
figura 8 Satisfacción con la supervisión y con la adecuación del ambiente profesional de trabajo	54
figura 9 Línea de carrera.....	56
figura 10 Modelo de aprendizaje 70:20:10	57
figura 11 Bonos en días para estudios.....	59
figura 12 Cronograma de la propuesta de mejora	60
figura 13 Presupuesto para la elaboración de la propuesta de mejora.....	60
figura 14 Subdimensiones de la satisfacción laboral.	72
figura 15 Variable satisfacción laboral.	73
figura 16 Subdimensión supervisión.	73
figura 17 Subdimensión prestaciones recibidas.....	74

figura 18 Subdimensión ambiente físico de trabajo.	75
figura 19 Subdimensión adecuación del ambiente profesional de trabajo.	75
figura 20 Productividad laboral.	76
figura 21 Nivel de productividad laboral.	77
figura 22 Nivel de motivación.	77
figura 23 Nivel de eficiencia en el trabajo.	78
figura 24 Nivel de percepción de liderazgo.	79
figura 25 Nivel de percepción de diferencias o divergencias de los colaboradores.	79
figura 26 Nivel de percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.	80

Índice de tablas:

Tabla 1 Casos que pueden implicar en el fracaso de la relación laboral.....	27
Tabla 2 Operalización de variables	48
Tabla 3 Escala de Likert.....	65
Tabla 4 Escala valorativa.....	66
Tabla 5 Escala valorativa para la variable satisfacción laboral.....	67
Tabla 6 Satisfacción con la supervisión	67
Tabla 7 Satisfacción con las prestaciones recibidas	67
Tabla 8 Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	68
Tabla 9 Satisfacción con la adecuación del ambiente profesional de trabajo	68
Tabla 10 Escala valorativa para la variable productividad laboral	68
Tabla 11 Nivel de motivación	69
Tabla 12 Nivel de eficiencia en el trabajo.....	69
Tabla 13 Nivel de percepción de liderazgo.....	69
Tabla 14 Nivel de percepción de diferencias o divergencias de los colaboradores.....	70
Tabla 15 Nivel de percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización	70
Tabla 16 Satisfacción laboral versus productividad laboral	71
Tabla 17 Dimensiones de la satisfacción laboral y productividad laboral	81
Tabla 18 Satisfacción laboral y productividad laboral.....	82

I. INTRODUCCIÓN:

I.1 Realidad Problemática:

En 1935 Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre satisfacción laboral, escribiendo su libro “Job Satisfaction”, este aporte ayudó para demostrar la importancia que tiene la satisfacción laboral y su efecto sobre la productividad, Desde entonces se modificó la forma de percibir la relación entre el colaborador y su actividad laboral.

Actualmente las empresas reconocen que es prioridad contar con el bienestar de sus equipos de trabajo, que el factor humano se ha convertido en uno de los elementos fundamentales para el logro de los objetivos y por ende para el éxito empresarial y que ahora ser uno de los mejores lugares para trabajar es un reto constante, además es una decisión de negocio que muy pocas empresas lo hacen.

Cuando los colaboradores perciben que sus acciones tienen un impacto positivo, su productividad, su estado de ánimo y su satisfacción laboral aumentan significativamente.

La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los colaboradores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Asimismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, bajas, rotación, rendimiento, etc. Chiang, Martín y Núñez (2010)

Cuanto menos satisfecho se encuentra el colaborador, mayor tendencia tendrá a abandonar la empresa; cuanto más satisfecha se encuentra la persona, mayor es el grado de disposición voluntaria a realizar esfuerzos para lograr los objetivos aún más allá de lo estrictamente requerido por su rol y mayores deseos tendrá de permanecer en la empresa, por la cual tenderá a sentir mayor lealtad. Dinorah (2011)

En el Perú se ha demostrado que existen empresas que hace un buen tiempo pusieron al factor humano como eje central del éxito en sus negocios y que de alguna manera están más y mejor preparadas para adecuarse a un nuevo estilo de trabajo. Gubbins (2018) dentro de ellas podemos identificar que existen pequeñas, medianas y grandes empresas que miden el nivel de satisfacción laboral, sin embargo, son muy pocas frente a las que hay en nuestro país.

Existen empresas internacionales consultoras como Gallup, Mercer, Great Place To Work, Evaluar, entre otras que están identificadas con el desarrollo de las personas contribuyendo a formar una mejor sociedad, éstas ayudan a las empresas a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo.

Así mismo, Temple (2017) menciona que “Actualmente nos enfrentamos a nuevos retos, vivimos en un mundo muy globalizado en el que los trabajos son una relación de dos vías. Se mantendrá en la medida que ambas partes estén satisfechas”.

Hoy en día las empresas buscan ser rentables en el mercado y para poder lograrlo intervienen varios factores, uno de ellos es el factor humano, es importante

mantener a nuestros colaboradores identificados con la empresa y satisfacer sus necesidades.

La presente investigación se refiere a una empresa metalmecánica localizada en la ciudad de Cajamarca, esta empresa se dedica a brindar servicios de mantenimiento a distintas compañías mineras a nivel regional y nacional, cuenta con más 6 años en el mercado y un total de 152 colaboradores, dicha empresa ha tenido durante este 2018 una rotación significativa de personal en las áreas administrativa y operativa, existe muy poca comunicación entre áreas, el personal administrativo y operativo sienten cierto malestar con respecto a la satisfacción laboral, pese a los esfuerzos en incentivos y beneficios que brinda el área de Recursos Humanos, algunos de los colaboradores indican que no sienten una satisfacción laboral positiva.

Esta información fue percibida por el área de Recursos humanos, actualmente no se ha realizado ningún tipo de estudio que determine el nivel de satisfacción laboral por lo tanto se infiere la necesidad de realizar un estudio de satisfacción laboral en dicha empresa Metalmecánica, sustentado en un marco referencial que se expone en la presente investigación.

I.2 Pregunta de investigación:

¿Cómo la satisfacción laboral influye en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019?

I.3 Objetivos de investigación:

I.3.1 Objetivo general:

Determinar si la satisfacción laboral influye en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

I.3.2 Objetivos Específicos:

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.
- Evaluar la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.
- Determinar si la satisfacción laboral influye en cada una de las dimensiones de la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

I.4 Justificación de la Investigación

I.4.1 Teórica:

La justificación teórica de esta investigación es que va ayudar a ampliar la teoría relacionada con la satisfacción laboral y la influencia que tiene con la productividad laboral, existen muchas investigaciones sobre satisfacción laboral y productividad laboral, en este sentido el propósito de la investigación es contrastar los resultados obtenidos con la teoría y antecedentes de otros autores.

I.4.2 Práctica:

Desde el punto de vista práctico esta investigación se justifica porque va ayudar a la empresa a resolver problemas de satisfacción laboral y también se va a poder determinar si ésta influye en la productividad de los colaboradores, por teoría se conoce que, si la satisfacción laboral es positiva, se va reflejar en el aumento de su productividad maximizando sus beneficios de lo contrario también se verá reflejado mostrando actitudes negativas como rotación laboral, ausentismos, mala conducta, ente otros.

I.5 Alcance de la investigación:

Esta investigación aplica para cualquier empresa del rubro metalmeccánico a nivel regional y nacional.

II. MARCO TEÓRICO

II.1 Antecedentes:

En cuanto al estudio de la satisfacción laboral y productividad laboral existen varias investigaciones tanto a nivel internacional, nacional y local que nos ayudan en el marco referencial para el desarrollo de la presente investigación.

Vargas, Vizzuett, Amador, Becerra y Villegas (2018) En su investigación “La satisfacción laboral y su influencia en la productividad”, publicado en la revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad. El propósito de esta investigación consistió en determinar la influencia e impacto

que tiene la satisfacción laboral de los empleados en relación con la productividad por medio de un estudio exploratorio secuencial. La muestra por selección intencionada está compuesta por 50 empleados del área de planificación y control de producción de una empresa privada dedicada a la industria del vidrio en la Ciudad de Puebla de Zaragoza, Méjico. Se aplicó un instrumento semiestructurado basado en los cuestionarios S10/12 y el S21/26 de Meliá y Peiró. Los resultados fueron analizados estadísticamente con la ayuda del software SPSS. Logrando identificar la existencia de una relación significativa entre satisfacción laboral y la productividad. Donde los aspectos críticos que influyen negativamente en la productividad, están relacionados principalmente con los factores del salario.

Ruíz y Solano (2017) “Análisis de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la organización”, estudio publicado por la universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia, los autores de dicha investigación nos dicen que direccionar una organización consiste fundamentalmente en capacitar e instruir personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Para lograr esto, debe conocer concretamente la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas, sus prejuicios, el medio social en que vive y en el que labora, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Entendiendo la importancia de la satisfacción laboral en la productividad, es significativo que los empresarios, contemplen la importancia de educar a los líderes institucionales, para que puedan ser sensibles a las

necesidades psicológicas de sus empleados, con el objetivo de que establezcan estrategias que promuevan y apoyen las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y vínculo de sus empleados.

Solarte (2017) en su investigación “Influencia de las condiciones de trabajo y satisfacción laboral en la productividad”, estudio publicado por la universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia. La presente investigación estudia y analiza las condiciones de trabajo y de satisfacción laboral y la manera en cómo estas afectan la productividad de las personas. Proporcionando herramientas que permitan evidenciar y justificar que la productividad puede mejorar cuando se desarrollan las actividades sin comprometer problemas en su salud física, mental y psicológica. El autor concluye diciendo que cuando el trabajador no se siente satisfecho con su entorno laboral, evidentemente causa efectos negativos en la productividad de la empresa, haciendo que se debiliten los objetivos empresariales y esto a su vez se ve representado en el establecimiento de las ventajas competitivas, ya que es importante recordar que una empresa que no es competitiva, tiene muy poca probabilidad de crecer y posicionarse en el mercado.

Navarro (2012) en su tesis “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” planteó la finalidad de establecer la influencia de la satisfacción laboral en la productividad de un órgano judicial en la ciudad de Quetzaltenango. A partir de la investigación realizada se llegaron a las siguientes conclusiones: existe determinantes de la satisfacción laboral que tienen influencia en el nivel de productividad de los trabajadores del órgano judicial, tales como: la estabilidad

laboral que brinda la organización, las relaciones labores e interpersonales establecidas, la antigüedad de los trabajadores y las condiciones generales que brinda la organización. Asimismo, el estudio señala que los jefes inmediatos realizaron la evaluación a los trabajadores a su cargo, señalando que son productivos y se sienten satisfechos por la labor desempeñada, ya que la organización les brinda material e infraestructura adecuada para realizar sus labores de la mejor manera, y otros beneficios laborales, tales como: compensaciones, salarios dignos, prestaciones, permisos, entre otros.

A nivel nacional “Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores del área de producción de la empresa Janice Sport S.A.C Tarapoto, 2014”, tesis publicada por la Universidad Nacional de San Martín Tarapoto, por los autores García y Grandez (2014). En esta investigación se obtiene como resultado la confirmación de la hipótesis, en el que nos menciona que la satisfacción laboral influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la empresa, con una correlación de Pearson de $r = 0,596$ siendo esta una correlación moderada positiva.

Flores y Vilca (2015) en su tesis “La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la empresa Inversiones Agropecuarias San Juan E.I.R.L. Arequipa - 2015” publicada por la universidad Católica Santa María, hace mención que en los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas la satisfacción laboral influye en la productividad de cada trabajador en distintos grados desde las relaciones con sus compañeros hasta las oficinas donde trabajan, cada parte de la

vida que desarrolla el trabajador dentro de la empresa determina el nivel de eficiencia de su trabajo, estas dos principales condiciones laborales que influyen en la productividad son principalmente condiciones físicas de los trabajadores y las relaciones interpersonales de los trabajadores con sus superiores y sus compañeros de trabajo. las remuneraciones y los beneficios laborales (CTS, Essalud, gratificaciones y aportes a un sistema de pensiones) que son la retribución económica de la empresa tienen poca influencia en la productividad.

Mesías (2017) en su tesis “Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores del área de producción en la empresa Complejo Agroindustrial Beta S.A. provincia Chincha, 2017”, publicada por la universidad Autónoma de Ica, en dicha investigación concluye que se logró determinar que sí influye la satisfacción laboral en la productividad de los colaboradores de la empresa mencionada y que los colaboradores están satisfechos al sentir que su trabajo apunta a los objetivos de la empresa, los colaboradores se sienten orgullosos de su centro de trabajo debido a la valoración al trabajo que realiza y las condiciones óptimas que le brinda la empresa.

A nivel local Chávez (2018) en su investigación “ La satisfacción laboral y su relación con la productividad en la pastelería Dulce Tentación, 2018” la presente investigación fue publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú, tuvo como propósito analizar cómo influye la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores de la pastelería Dulce Tentación, donde los objetivos fueron, determinar cómo se relaciona la satisfacción laboral en la

productividad de los trabajadores en la pastelería del distrito de Celendín, analizar los factores que intervienen en la productividad laboral, Identificar el nivel de productividad laboral que existe en la pastelería Dulce Tentación e identificar cuáles son las acciones que incrementan el nivel de satisfacción laboral, teniendo en cuenta los diversos fundamentos teóricos, dicha investigación concluye que la satisfacción laboral tiene influencia con la productividad de los trabajadores de la pastelería Dulce Tentación.

Saldaña & Sánchez (2015) En la tesis “Clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en los trabajadores de la Financiera Edifycar S.A de la ciudad de Cajamarca periodo 2015” publicada por la universidad Antonio Guillermo Urrelo. El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de los aspectos relacionados al clima organizacional y a la productividad laboral del personal de la financiera Edifycar S.A., con la finalidad de proponer alternativas de mejora al personal que encabeza la dirección de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, de esta manera incrementar la productividad de sus trabajadores. La hipótesis planteada considera al clima organizacional y una relación directa al incremento de la productividad.

II.2 Bases Teóricas:

II.2.1 Definiciones de satisfacción laboral:

En la actualidad, no existe una definición unánime respecto al concepto de satisfacción laboral. Los autores, exponen que, a pesar de su larga tradición en la

psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, entre estas la definen como un estado emocional, sentimientos o respuestas objetivas. Sánchez y García (2017)

La satisfacción laboral consiste en un conjunto de sentimientos y emociones hacia el trabajo en general y distintos aspectos del mismo en particular, que implica una evaluación que realiza una persona sobre el grado de bienestar que siente al respecto. Dinorah (2011)

Los autores Werther y Davis (1982), citado por Chiang, Méndez y Sánchez (2010) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo.

La satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo. Cantisano, Bañuelos, Descals y Amo (2004)

La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Merino y Alfredo (2000)

Según Robbins y Judge (2017) consideran que la satisfacción laboral es el sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, y que resulta de una evaluación de las características propias de este.

Los autores también hacen mención que cuando se habla de la satisfacción laboral se hace referencia a las actitudes del colaborador, la cual lo describen en tres

componentes principales: el componente cognitivo, afectivo y del comportamiento.

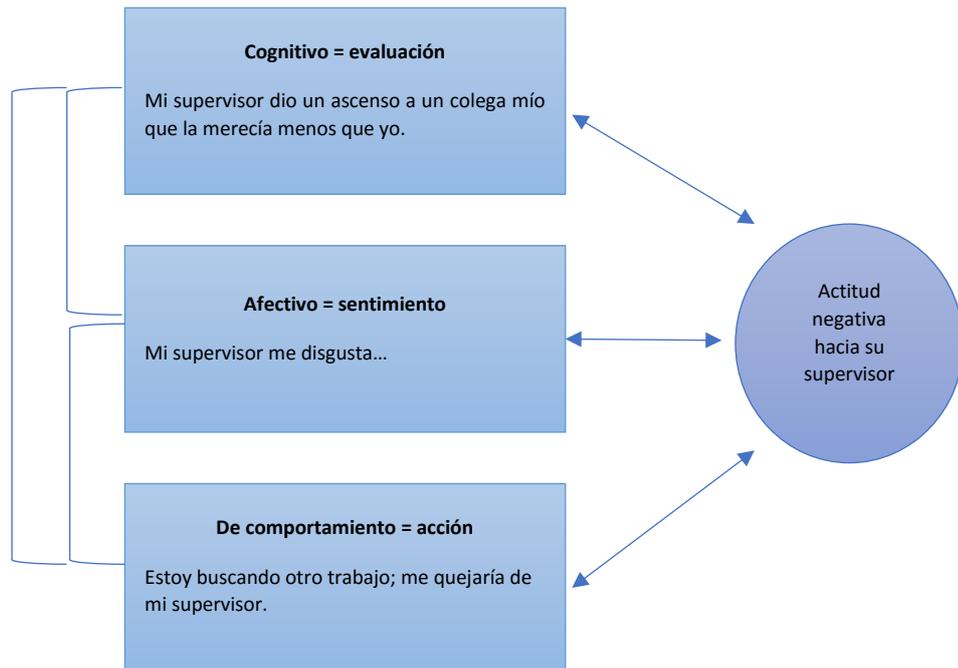


Figura 1 Los Componentes de una Actitud.

Chiavenato (2014) menciona que hay varios factores que influyen en las actitudes de las personas, estos factores se van a reflejar en su comportamiento, obteniendo algunos resultados y que las personas perciben su entorno en función a sus necesidades y experiencias pasadas, como el entorno es vasto, cambiante y complejo, las personas no pueden percibirlo íntegramente.

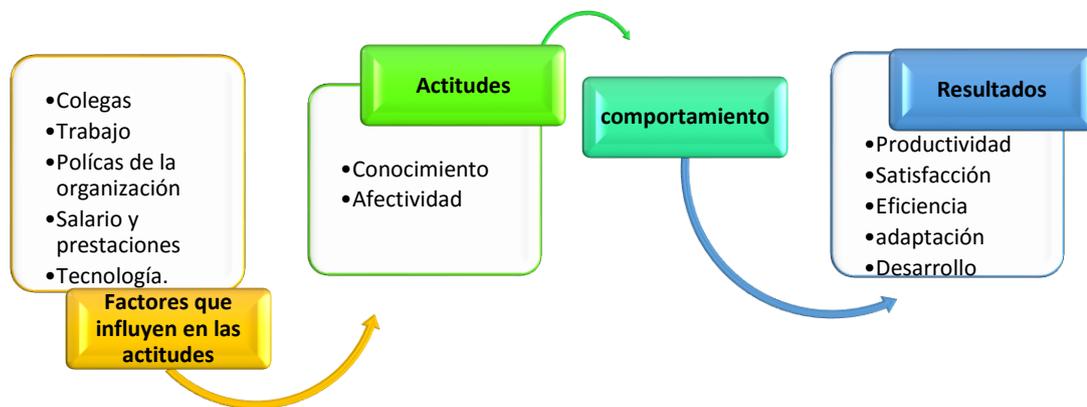


Figura 2 Desarrollo y Cambio de Actitudes de las Personas.

Valdez (2016) en su investigación cita a Gamero (2005), el cual menciona que la actitud es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento integrada por tres componentes: el componente cognitivo (creencias, opiniones), el afectivo (emociones y sentimientos) y el conativo (intención de comportarse de determinada forma).

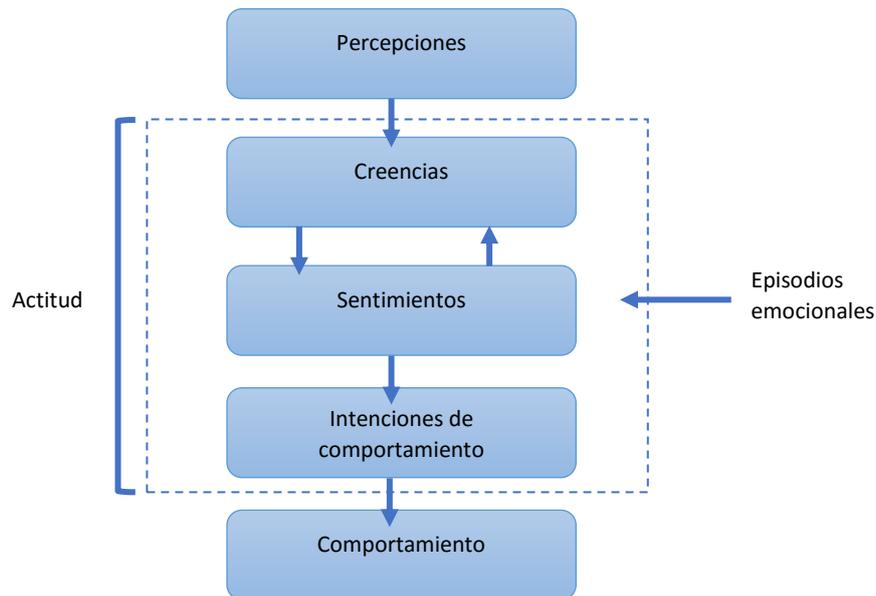


Figura 3 Modelo de la Relación entre Actitud y Comportamiento.

Finalmente, la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo o placentero, resultado de la apreciación de la persona respecto a sus experiencias laborales. Toro, Meza, Aspajo, Roque y Novoa (2017)

Moreno Jiménez (2010) citado por Bória, Crespi y Miró (2012) explica sobre dos tipos de satisfacción laboral: intrínseca y extrínseca.

Satisfacción intrínseca: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea. En definitiva, deriva de las recompensas de índole interno al propio individuo ofrecidas por su trabajo.

Satisfacción extrínseca: proviene de factores tales como la satisfacción con el salario, las políticas de la compañía, los recursos, la supervisión, la relación con los

compañeros, las oportunidades de promoción, la relación con los clientes o la seguridad en el trabajo.

Es posible categorizar la satisfacción laboral a través de dos perspectivas distintas: la primera, como un estado emocional, un sentimiento o una respuesta afectiva hacia el trabajo; la segunda, como el resultado de una comparación entre expectativas o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente. Bória et al. (2012)

II.2.2 Algunos casos que se pueden implicar el fracaso en la relación laboral

Franklin y Krieger (2011) nos muestra algunos casos:

- Cuando el empleado se encuentra satisfecho en su empleo, pero no realiza un trabajo productivo que le sirva a la organización. Esto ocurre, por ejemplo, cuando alguien obtiene un sueldo que le permite vivir de manera cómoda, pero dedica sus horas laborales para resolver cuestiones personales y trabaja lo mínimo indispensable. Claro que esto representa una dificultad para la empresa que requiere la máxima productividad de sus trabajadores.
- Cuando el trabajo que realiza el empleado es productivo, pero afecta de manera directa su realización personal. Tal sería el caso, por ejemplo, de un estudiante universitario empleado en una empresa que le exige trabajar horas extras, obligándolo a perder clases y retrasar sus estudios por cumplir los requerimientos laborales.

Lo cierto es que el contacto psicológico tiene relación directa con la productividad y el rendimiento de los individuos que conforman la organización; un empleado motivado y con expectativas laborales satisfechas trabajará con interés en su tarea, se sentirá comprometido, desarrollará su creatividad, y tendrá deseos de involucrarse y participar de manera activa en el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, un individuo desmotivado presentará un comportamiento inadecuado respecto de las expectativas de la organización (llegará tarde con frecuencia, presentará un elevado nivel de ausentismo), ya que su preocupación por el trabajo a realizar será poca, estará desganado y se sentirá indiferente hacia los logros organizacionales.

Tabla 1
Casos que pueden implicar en el fracaso de la relación laboral

Situación del empleado	Rendimiento	Resultado de la relación laboral
Satisfecho	Improductivo	Fracaso
Insatisfecho	Productivo	Fracaso
Satisfecho	Productivo	Éxito

Fuente: Franklin y Krieger (2011)

II.2.3 Teorías de la motivación vinculadas a la satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados existen muchas teorías que ayudan al estudio de la satisfacción laboral, en esta investigación se trabajarán las más relevantes.

Teorías de Contenido

Agrupar aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

- **Teoría de las necesidades humanas de Maslow**

La jerarquía de las necesidades de Maslow según Chiavenato (2014), dicho autor hace mención a cinco necesidades: a) necesidades fisiológicas, b) las necesidades de seguridad, c) las necesidades sociales, d) las necesidades de estima, e) las necesidades de autorrealización.

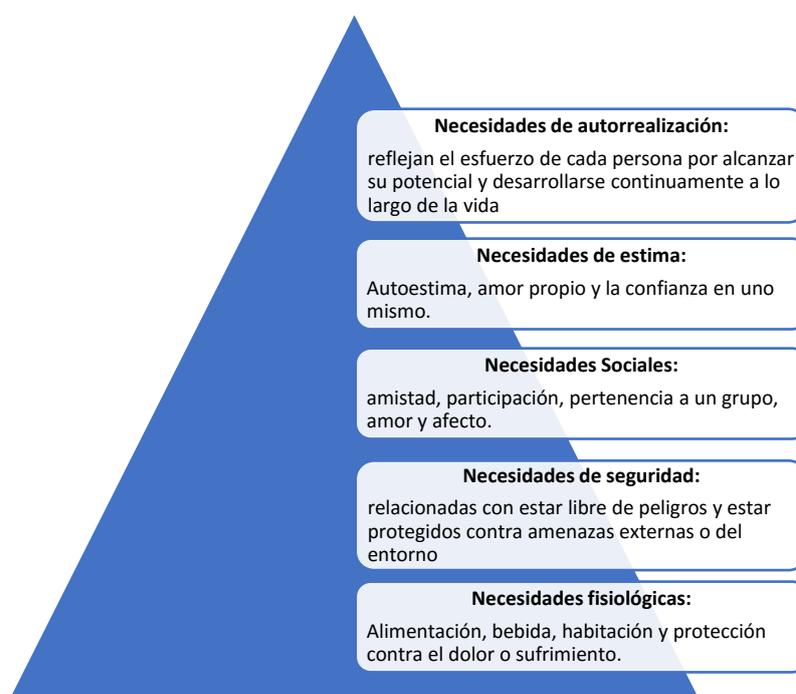


Figura 4 Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow.

Valdez (2016) menciona lo siguiente: el modelo de Maslow se basa en tres hipótesis:

- a) Toda conducta está determinada por la búsqueda de satisfacción relacionada con una de las necesidades fundamentales.
- b) Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior.
- c) Las necesidades de orden inferior tienen una prioridad absoluta.

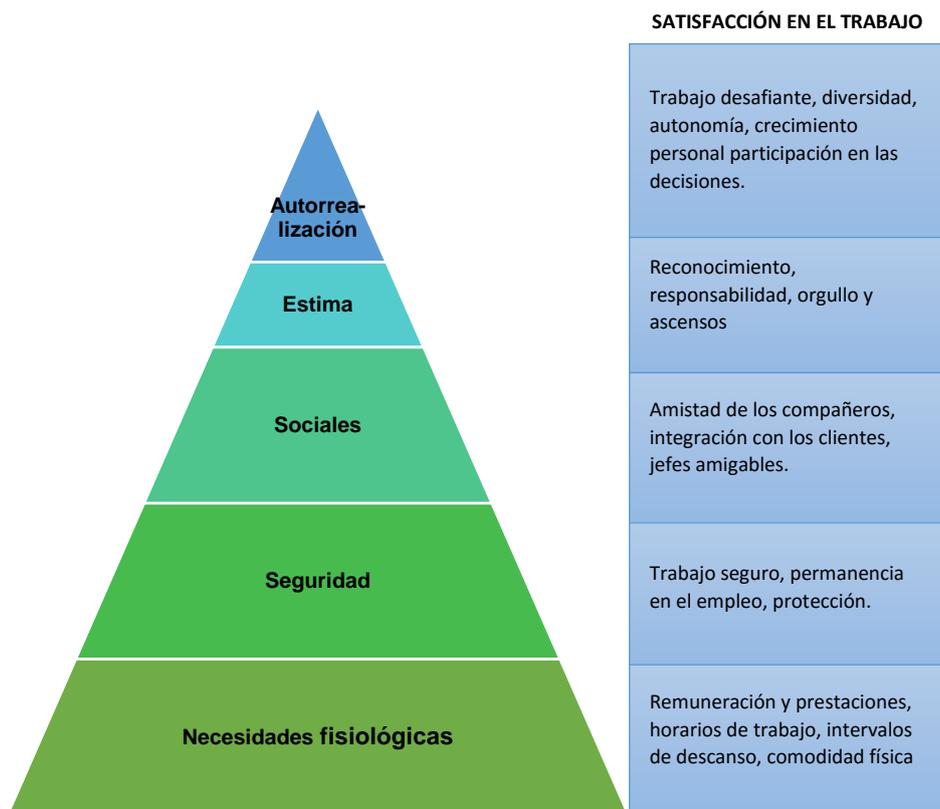


Figura 5 La Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow y sus Implicaciones.

- **Teoría ERC**

Según Chiavenato (2014) Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y las resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de allí el nombre ERC.

Necesidades de existencia: se refiere al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

Necesidades de relaciones: hace referencia al deseo de interacción con otras personas (relaciones sociales), incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

Necesidades de crecimiento: Hace referencia al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow y la necesidad de autorrealización.

- **Teoría bifactorial de Herzberg:**

Robbins, De cenzo y Coulter (2013) mencionan que ha diferencia de Maslow, Herzberg considera que la motivación de las personas depende de dos factores:

- a. Factores Higiénicos**

Son las condiciones que rodea al individuo cuando trabaja, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

b. Factores Motivacionales

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales.

- **Teoría de McClelland**

David McClelland y sus asociados propusieron la teoría de las tres necesidades:

- a) Necesidad del logro: que es el impulso para triunfar y destacar en relación con un conjunto de estándares.
- b) Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que las demás personas tengan comportamientos diferentes a los que de otra forma no tendrían.
- c) Necesidad de afiliación: es el deseo de contar con relaciones amistosas e interpersonales estrechas. Robbins et al. (2013)

Chiavenato (2014) nos dice algo similar a Robbins et al. (2013) y sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas: realización, poder y afiliación, él explica que la necesidad de realización se basa en el éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y

realización en relación con determinadas normas, la necesidad de poder lo define como el deseo de producir un efecto, de tener influencia y controlar a otras personas y la necesidad de afiliación nos dice que es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado.

Teoría de procesos

Robbins et al. (2013) La teoría de procesos más conocida es el modelo de las expectativas de Vroom, que posteriormente ha sido mejorado por otros autores como Porter y Lawler. El modelo de Vroom se basa en tres supuestos básicos:

- ✓ Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
- ✓ Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
- ✓ La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta provoque resultados deseados en vez de consecuencias indeseables.

Para Valdez (2016), esta teoría hace hincapié en la intensidad de la motivación, destacando la importancia de la apreciación individual. De acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y qué comportamientos se originarán como consecuencia, ya que cada sujeto percibe y vive este proceso de forma personal. Por eso, el modelo cognitivo permite recordar a los directivos que sólo hay que asignar una tarea a aquellos

capaces de llevarla a cabo, por lo que deberán conocer cuál es el potencial de cada uno y cuáles son las exigencias de las tareas.

II.2.4 ¿A qué se debe la satisfacción laboral?

Existen muchas razones por las que el individuo siente satisfacción dentro de su ambiente laboral Robbins y Judge (2017) menciona algunas características que influyen en la satisfacción laboral: Condiciones laborales, Personalidad, Salario, Responsabilidad social corporativa (RSC).

Otros autores como Valdez (2016) conciden con Robbins & Judge (2017) pero concideran otras características que influyen en la satisfaccion laboral como: el salario, el trabajo en sí, las oportunidades de ascenso, los jefes (el interes por los empleados, compañerismo, apoyo, entre otros).

Zayas, Báez, Zayas y Hernández (2015) apoyado en los trabajos de Álvarez (2005) y Zayas (2014) mencionan las siguientes características: la estructura de la empresa (control administrativo, nivel jerárquico, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad, entre otros), las normativas, valores y costumbres, el salario y la estimulación, las condiciones de trabajo, las condiciones de bienestar (el desarrollo personal y profesional, horarios, servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas), relaciones interpersonales y comunicación, liderazgo y toma de decisiones y compromiso con el trabajo.

La satisfacción laboral puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional,

niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible. Navarro (2012)

Según Chiavenato (2014) las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo, lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real.

II.2.5 Los efectos de la satisfacción laboral:

Desempeño laboral: muchos de los estudios concluyen en que los colaboradores más felices son los más productivos, estudios realizados lo confirman, los colaboradores más satisfechos con su trabajo tienen un mejor desempeño, y las organizaciones que cuentan con más empleados satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos. Robbins y Judge (2017)

Para Sánchez y García (2017) el desempeño puede ser inversa: el nivel de desempeño puede ser un factor causal en la satisfacción laboral, siendo las recompensas intrínsecas y extrínsecas variables de refuerzo. Las variables intrínsecas son recompensas como “el sentimiento de haber realizado algo útil”. Las recompensas extrínsecas son paga, promoción, posición, etc.

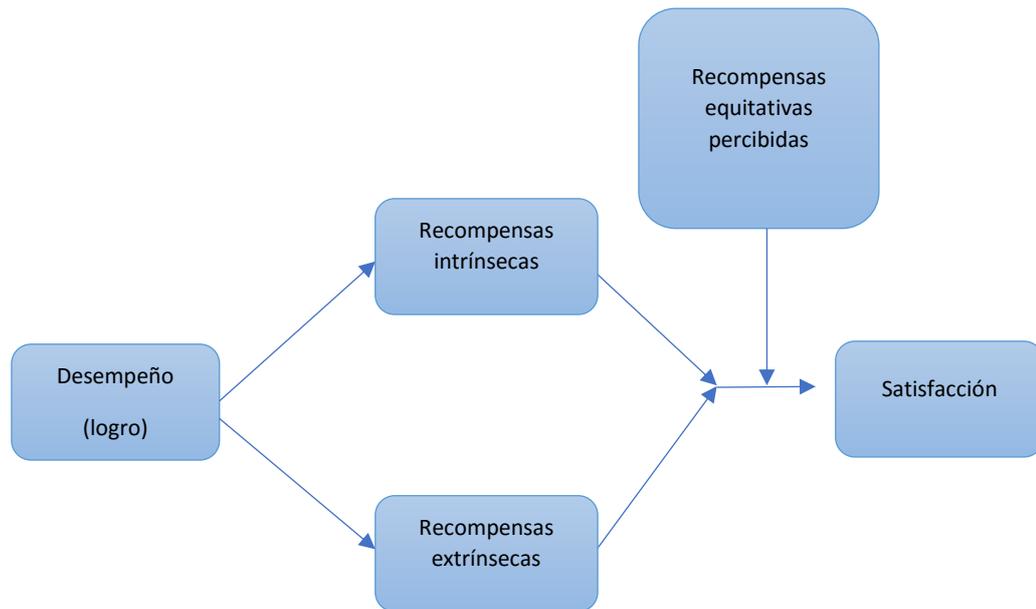


Figura 6 Modelo de Desempeño, Recompensa, Satisfacción.

II.2.6 Insatisfacción Laboral:

Valdez (2016) cita a Muñoz (1990) el cual menciona que la insatisfacción laboral es 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.

Aguaden (2015) menciona algunos factores que influyen en la insatisfacción laboral: el salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes (actitudes prepotentes y desconsideradas), escasa o nulas posibilidades de promoción (desarrollo personal y profesional), malas condiciones laborales, imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral (horarios racionales, entre otros). Por otra parte, el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede

causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado.

La insatisfacción en el trabajo ocasionada por un inadecuado ambiente genera daños a la salud física y psíquica además define en cada uno de los integrantes de la organización su comportamiento laboral el cual posee diferente impacto en cada sujeto ocasionando expectativas laborales que se traducen en rendimiento y productividad. Existe evidencia clara que un empleado insatisfecho tiende a sufrir todo tipo de problemas de salud que provocarán ausentismo, rotación de personal, gastos médicos para el trabajador y costos para la empresa los cuales van en desmedro de la organización. Los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un elemento de longevidad de adhesión a la empresa, mejora la vida en el lugar de trabajo y en el entorno familiar y social. Valdez (2016)

Robbins y Judge (2017) Hacen mención a un efecto denominado conducta laboral contraproducente (CLC), también conocido como comportamiento desviado en el trabajo, o simplemente distanciamiento laboral, son conductas destructivas para las organizaciones, el abuso de sustancias, el robo en el trabajo, las expresiones de socialización indebidas, los chismes, ausentismo y la impuntualidad son ejemplos de conductas destructivas, este autor considera que, los trabajadores expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus

responsabilidades, abandonar el puesto, deslealtad, negligencia (ausentismos, retrasos, aumento de errores, entre otros).

Para Navarro (2015) en su investigación encontró que los factores más relevantes por los que se da la insatisfacción laboral es el estrés laboral, fatiga laboral, condiciones de trabajo y condiciones de ambiente social de trabajo.

II.2.7 Involucramiento en el trabajo

Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Robbins y Judge (2017)

II.2.8 Apoyo Organizacional Percibido

Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. La gente tiene la percepción de que sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los colaboradores tienen voz en las decisiones y sus superiores son vistos como individuos que ofrecen apoyo. Robbins y Judge (2017)

II.2.9 Compromiso organizacional

Zayas et al. (2015) referencian a Zayas (2014) donde lo definen como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Robbins y Judge (2017) nos dice que el compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

Compromiso afectivo: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con su trabajo.

Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.

Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Navarro (2012) define a este compromiso como lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos

de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

II.2.10 Dimensiones de Satisfacción Laboral

Chiang y Ojeda (2013) utilizan como instrumento de medición un cuestionario elaborado por Meliá y Peiró (1989) el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 que ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales. El Cuestionario presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cuatro factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas y satisfacción con la adecuación del ambiente profesional de trabajo.

- **Satisfacción con la Supervisión:**

Es la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

- **Satisfacción con las prestaciones recibidas:**

Menciona que sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

- **Satisfacción con el ambiente físico del trabajo**

Se refiere al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

- **Adecuación del ambiente profesional de trabajo**

Se refiere a las satisfacciones que dan el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.

II.2.11 Medición de la satisfacción laboral

Según Rivas (2009) donde cita a 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 empleado su opinión respecto a cada uno de ellos.

II.2.12 Beneficios de una encuesta de satisfacción laboral

Según Alles (2015) nos menciona los beneficios de medir la satisfacción laboral en la organización:

- Ofrece a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción respecto de la organización.
- Beneficio adicional: el flujo de información mejora (por ejemplo, los empleados pueden participar en el diseño de la encuesta, y la forma de aplicación, y luego discutir los resultados).
- Puede ser una válvula de escape para las emociones de los empleados, que generalmente se sienten mejor luego de participar.

II.2.13 Información que la organización puede analizar/evaluar previo a encarar una encuesta de clima o de satisfacción laboral:

- Índices de rotación.
- Evaluaciones de desempeño.
- Índices de merma en la fabricación de productos, rotura de las maquinarias (u otros similares que indiquen fallas de producción).
- Informes sobre la calidad de los productos. Índices de ausentismo/puntualidad.
- Conflictos y juicios laborales, etc.
- Informes de accidentes, juicios por accidentes laborales.
- Programas de capacitación y sus resultados.
- Sugerencias de los empleados y/o clientes, si la empresa tiene algún sistema para recogerlas (buzón de sugerencias o equivalente). Informes médicos sobre el personal.
- Entrevistas de salida (si aún no se realizan, pueden ponerse en práctica).

- Informes de asesores sobre temas diversos que permitan inferir cómo funciona la empresa y el grado de satisfacción de los empleados, desde informes del auditor hasta los de todos los asesores que trabajen para la empresa. Alles (2015)

II.2.14 Satisfacción y Productividad:

La productividad se define como una medida con la cual es posible determinar todo tipo de crecimiento en producción por causa de los aumentos en el trabajo, capital o cualquier otro insumo utilizado para producir. Una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficiencia y la eficacia. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración. Los estudios que han controlado la posibilidad de causa y efecto 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. Galindo y Ríos (2015)

De acuerdo con Robbins y Judge (2017) que nos dicen: si usted hace un buen trabajo se siente intrínsecamente bien respecto de éste. Además, su mayor

productividad debe incrementar el reconocimiento que obtiene, su nivel salarial y la probabilidad de ascender. A su vez, estas recompensas incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo. Quizá sea el caso que ambos argumentos sean verdaderos: Que para ciertas personas la satisfacción conduzca a niveles altos de desempeño, y para otras sea su buen desempeño el que genera que estén satisfechas.

La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Francesc (2018)

II.2.15. Productividad Laboral:

El factor humano se encuentra en todos los momentos del hecho productivo, puesto que se requiere de la participación de las personas y de una constante relación social laboral entre ellas. Haciendo un repaso por la literatura los autores Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez (2014) citan a Cequea y Núñez (2011) en donde concluyen que los factores que inciden en la productividad son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el clima laboral, entre otros.

Zayas et al. (2015) mencionan que una correcta gestión del capital humano es fundamental para las organizaciones, porque esta significa un mayor grado de eficiencia, efectividad, eficacia y comprometimiento por parte de los trabajadores y por ende mayor productividad.

Chiang y Ojeda (2013) referencian a Stoner y Freeman (1994) quienes dicen que la productividad laboral es la medida que tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización, es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Chiavenato (2014) La productividad laboral es un efecto (no una causa) de la administración de varios recursos.

Las organizaciones están conformadas por personas, quienes las crean intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas y para conseguirlas, las personas se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios, Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados. Las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual obtienen resultados individuales y grupales. Estos comportamientos afectan la productividad de las organizaciones. Cequea, Rodríguez y Núñez (2011)

La productividad del factor humano es fundamental para el logro de los objetivos de las organizaciones, para su desempeño económico y su permanencia en el tiempo. Por esta razón los líderes de las organizaciones deben identificar aquellos factores que impulsan a las personas a ser más eficientes y productivas. (Robbins y Judge 2009; Jones y Chung 2006)

II.2.16 Medición de la productividad:

Cequea et al. (2011) Los autores referencian a Oluseyi y Hammed (2009), quienes encontraron que, para aumentar la productividad en el trabajo, la gerencia requiere de estrategias que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo. Lo cual implica que la eficacia del liderazgo y la motivación en el trabajo son claves para mejorar la productividad de los empleados.

II.2.16.1 Factores de medición de la productividad laboral:

- **Motivación:** significa impulsar y dinamizar a las personas, sin embargo, las perspectivas de la motivación no son unánimes, cada autor tiene su propio punto de vista. Chiavenato (2014)

La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento. Marin y Placencia (2017)
- **Trabajo en equipo y Cohesión:** Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común. Cequea et al. (2011)
- **Manejo de Conflictos:** Proceso que se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias o divergencias entre sus intereses individuales o

grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socioafectivas. La negociación es fundamental como dinámica para manejar el conflicto. El conflicto no necesariamente está relacionado con un bajo desempeño del grupo y de la organización, ya que puede ser destructivo o constructivo, dependiendo de si contribuye a evitar el estancamiento, estimular la creatividad, incentivar la relajación de tensiones e impulsar cambios. Cequea et al. (2011)

- **Cultura Organizacional:** Dimensión psicosocial presente en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidos, determinada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategia) y su estructura. Incide en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización. Cequea et al. (2011)

Entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones. Murillo, Calderón y Torres (2006)

Gutiérrez (2013) menciona que “La cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

- **Liderazgo:** El liderazgo es un talento de la persona que se caracteriza por el desarrollo de una personalidad integral con una raíz espiritual y con una visión de mejoramiento del mundo a través del servicio innovador a los

demás. El futuro de las empresas exige gerentes con una personalidad de líderes, capaces de entender y solucionar creativamente los problemas del día a día de las organizaciones, con una actitud mental que les permita entablar, de forma madura, relaciones satisfactorias con las personas y grupos humanos, utilizando habilidades profesionales y espíritu emprendedor para tomar decisiones basadas en valores y a mostrar integridad moral en su conducta, guiados por ideales y sabiduría espiritual. Martínez (2011)

III. Hipótesis:

III.1 Declaración de hipótesis:

La satisfacción laboral influye significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

III.2 Variables:

Variable independiente: Productividad Laboral.

Variable dependiente: Satisfacción Laboral.

III.2.1 Operacionalización de Variables

Tabla 2
Operalización de variables

VARIABLE	OPERALIZACIÓN	CATEGORÍAS O DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS
Variable Independiente: Productividad Laboral	Las organizaciones están conformadas por individuos, quienes las crean intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas. Para conseguirlos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios, Por lo tanto, las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados. Cequea, Rodríguez y Núñez (2011)	Motivación	Nivel de motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Le motiva su superior a cumplir su trabajo de la manera que mejor considere. • Se siente comprometido para alcanzar las metas. • Cuenta con la ayuda de su jefe cuando lo necesita. • La empresa le brinda programas de capacitación constantemente.
		Trabajo en equipo y Cohesión	Nivel de eficiencia en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Puede participar en las decisiones que se toman en su trabajo. • Siente que sus compañeros y usted trabajan de manera efectiva. • El grupo trabaja de manera eficiente y enfocada. • Confía en sus compañeros de trabajo. • Su superior inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo. • Su superior inmediato le informa cuando hace bien su trabajo. • Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo. • Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. • Directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante sus nuevas ideas.

Liderazgo	Nivel de percepción de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes logran los objetivos esperados por la empresa. • Los líderes buscan ser íntegros tanto en lo laboral como en lo personal. • Los líderes mantienen una comunicación constante con sus colaboradores. • Los líderes empoderan a sus colaboradores. • Los líderes tienen visión empresarial.
Manejo de Conflictos	Nivel de percepción de diferencias o divergencias de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • En su trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable. • Sabe a dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo. • Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
Cultura Organizacional	Nivel de percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Está claramente definida misión y visión de la empresa. • La empresa manifiesta sus objetivos. • Aporta al proceso de planificación de tareas. • Se planifica cuidadosamente antes de tomar cualquier acción. • Está conforme con los canales de mando de la empresa. • Valoran su trabajo en la empresa. • Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.
Supervisión		<ul style="list-style-type: none"> • Existe claridad de lo que se espera en el trabajo.

<p>Variable dependiente: Satisfacción Laboral</p>	<p>A pesar de su larga tradición en la psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. En primer lugar, existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Chiang y Ojeda (2013)</p>	<p>Nivel de satisfacción con la supervisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos 4 meses el supervisor le mencionó su progreso en el trabajo. • En su trabajo puede hacer lo que mejor hace todos los días. • Tiene decisión autónoma sobre su trabajo. • En el último mes ha recibido elogios o comentarios por hacer un buen trabajo. • El supervisor se preocupa por usted, como persona. • Los compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de Calidad. • Cómo se siente con la forma que los supervisores juzgan su trabajo. • Como siente las relaciones personales con sus supervisores. • Cuando no entiende la tarea a realizar recibe apoyo por parte de sus supervisores. • Cómo se siente con la proximidad y frecuencia que es supervisado.
<p>Prestaciones recibidas</p>	<p>Nivel de satisfacción con las prestaciones recibidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa genera oportunidades para aprender y crecer. • La empresa estimula el desarrollo profesional. • La remuneración que recibe es acorde al trabajo que realiza. • La empresa cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales. 	
<p>Ambiente físico de trabajo</p>	<p>Nivel de satisfacción con el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe los materiales y equipos necesarios para hacer su trabajo. • Las opiniones cuentan en su trabajo. 	

	ambiente físico del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con las condiciones de confort y funcionalidad. • La empresa cuenta con condiciones de seguridad en el trabajo (equipos de protección físico, químico, otros).
Adecuación del ambiente profesional de trabajo	Nivel de satisfacción con la adecuación del ambiente profesional de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Su jefe supera las dificultades que se presentan en su área de trabajo. • Cómo trabajador usted está de acuerdo con los cambios que se presentan. • Cómo trabajador acepta las competencias de los demás. • Siente que tiene conocimientos, habilidades y competencias suficientes para desenvolverse en su área de trabajo. • Existe “igualdad” y “justicia” del trato que recibe por parte de la empresa. • Qué piensa del horario y su jornada laboral. • Cómo se siente con los tiempos que dispone para acabar las tareas. • Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de todos los colaboradores. • Siente que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas. • Siente que está haciendo algo valioso para la empresa. • Tienes posibilidad de actualización permanente.

Fuente: Información adaptada de Cequea, Rodríguez y Núñez (2011); Chiang y Ojeda (2013)

III.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En la actualidad existe una preocupación por parte de las organizaciones en ser rentables y productivas, para ello desarrollan planes para el mejoramiento de sus procesos y analizan el desempeño de sus colaboradores, considerando al factor humano como la base para lograr la rentabilidad y productividad, es importante contar con el personal más calificado, motivado y satisfecho, medir el nivel de satisfacción laboral se ha convertido en algo fundamental para las empresas ya que nos brinda información valiosa para poder desarrollar e implementar estrategias que nos ayude a incrementar la productividad laboral de los colaboradores y así obtener éxito empresarial. La empresa metalmeccánica es una institución dedicada a brindar servicio de mantenimiento de planta a varias compañías mineras de gran envergadura y prestigio, en tal sentido se debe considerar tomar con mucha responsabilidad la medición de la satisfacción laboral y productividad laboral. La propuesta de solución nace como consecuencia del incremento de rotación laboral que se ha presentado durante el año 2018, también porque durante los años que viene operando la empresa no se ha realizado un estudio de medición de satisfacción laboral, conocer que tan satisfechos están nuestros colaboradores va ayudar a la empresa metalmeccánica a desarrollar planes que van desde el empoderamiento del colaborador hasta celebraciones de fechas especiales, entre otros, que permitan a los colaboradores una mejor satisfacción laboral. En consecuencia, el plan operativo se orienta a una propuesta de estrategias que ayuden al mejoramiento de la satisfacción laboral.

III.3.1 Objetivo:

Diseñar una propuesta de mejoramiento de la satisfacción laboral acorde a las necesidades, expectativas de los colaboradores y políticas de la empresa metalmeccánica, Cajamarca 2019.

III.3.2 Acciones:

La propuesta se aplicará a todas las áreas de la empresa metalmeccánica, para realizar este trabajo primero se tiene en consideración un mapa para apoyarnos en un mejor entendimiento del trabajo a realizar, por lo que el esquema es el siguiente:

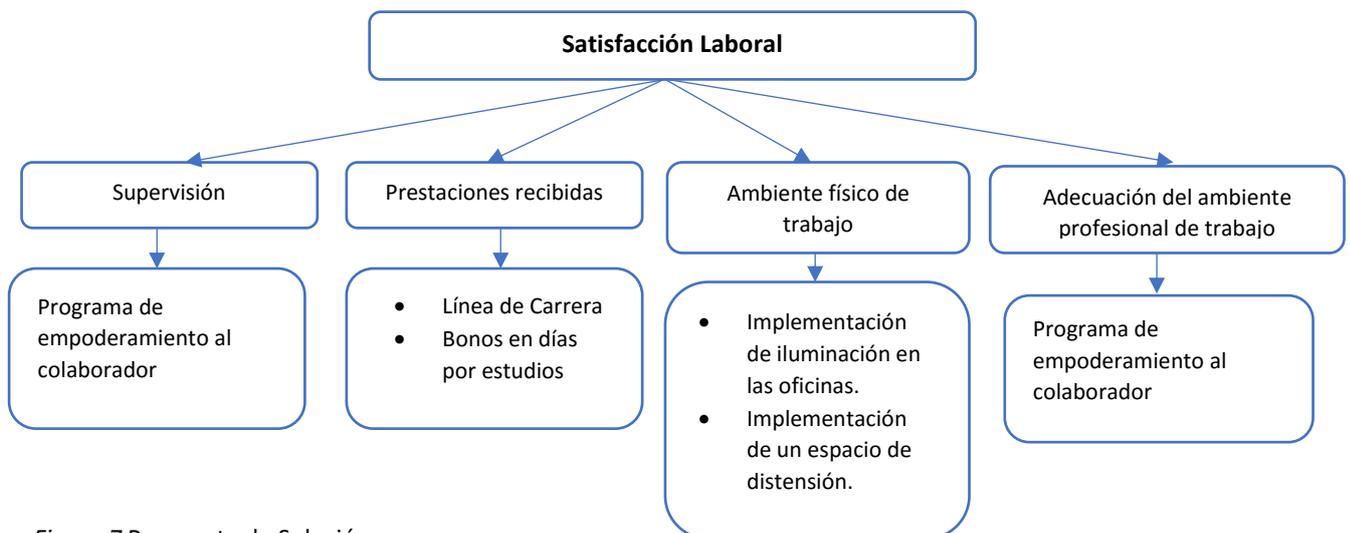


Figura 7 Propuesta de Solución

Para su implementación hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Conocer las percepciones de los colaboradores
- Justificación económica
- Facilidad de implementación

Es muy importante recalcar que debe existir un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las necesidades del colaborador.

Dentro de este modelo se proponen, elementos objetivos, fáciles de implementar en cada dimensión.

III.3.3 Desarrollo:

A. Satisfacción con la supervisión y ambiente profesional de trabajo:

A.1 Programa de empoderamiento al colaborador:

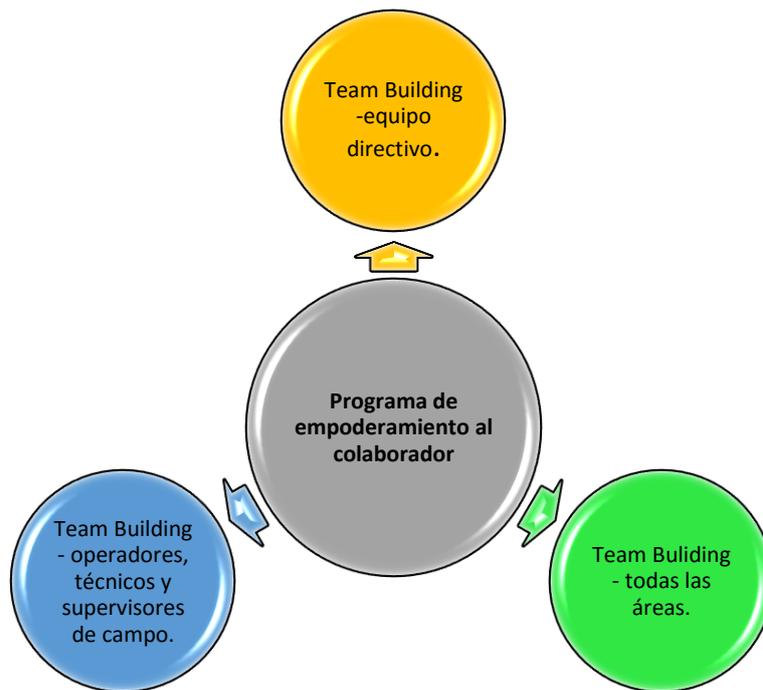


Figura 8 Satisfacción con la Supervisión y con la Adecuación del Ambiente Profesional de Trabajo

Para alcanzar el empoderamiento de cada colaborador el programa utilizará a los TEAM BUILDING (construcción de equipos) como principal herramienta para mejorar la comunicación entre colaboradores a 360º grados, incrementar el

sentido de pertenencia hacia sus puestos de trabajo y a la empresa, potenciar los rasgos de liderazgo de cada colaborador, capacidad de coordinar y escuchar entre colaboradores. Para lograr esto el programa segmentará a los colaboradores en 2 grupos: directivos o personal con poder de decisión, otro grupo de técnicos, operadores y supervisores de campo. En el año se deberán desarrollar 2 team building, uno al inicio del año teniendo como línea base de partida los objetivos trazados para el año en curso, los resultados obtenidos en el año anterior y los objetivos propios de cada team building siempre buscando el empoderamiento del colaborador. El segundo team building se desarrollará al final del año teniendo como línea base el logro de los objetivos trazados a inicios de año, además de los objetivos propios de cada team building buscando la cohesión de los grupos de trabajo.

Para el desarrollo de cada team building es recomendable contratar los servicios de empresas especialistas en el tema.

B. Satisfacción con las prestaciones recibidas

B.1 Línea de carrera:

Es importante mencionar que una línea de carrera se da siempre y cuando la “oportunidad” se genere.

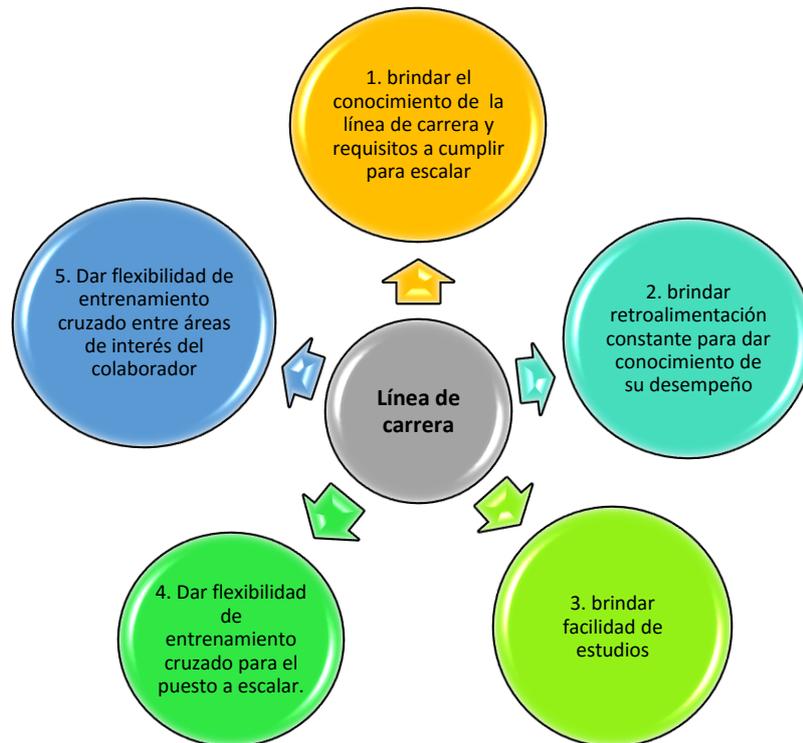


Figura 9 Línea de Carrera

1. brindar el conocimiento de la línea de carrera y requisitos a cumplir para escalar:

Para el desarrollo de la línea de carrera se debe tener establecida la estructura organizacional de esta forma tenemos identificada las necesidades de la empresa según la secuencia de puestos a los que pueden postular los colaboradores dentro de cada grupo profesional. Cada puesto debe contar con un perfil de puesto bien estructurado para que el colaborador identifique las competencias necesarias a desarrollar o a potenciar mediante la empresa o de manera personal.

2. Brindarle retroalimentación constante para dar conocimiento de su desempeño:

Punto clave para el desarrollo de la línea de carrera de los colaboradores es la

retroalimentación o feedback, cada colaborador debe tener un informe de evaluación del desempeño anual, esta evaluación del desempeño debe ser establecida al inicio del año acorde a los objetivos de la empresa y cómo el colaborador hará para cumplir con lo trazado por la empresa, una evaluación a medio y fin de año. Cada evaluación debe estar acompañado con un feedback constructivo centrado en las oportunidades de mejora, personal (entre subordinado y jefe), respaldado con datos contrastados que le permita al colaborador entender lo que sucede con la empresa en función a su desempeño y pueda enfocar sus esfuerzos a lograr los objetivos trazados en cada año en curso y mantenerse en carrera para un futuro ascenso. La retroalimentación a los colaboradores se sitúa en el 20% del modelo de aprendizaje 70-20-10. Doce, Jiménez y Gutiérrez (2018)

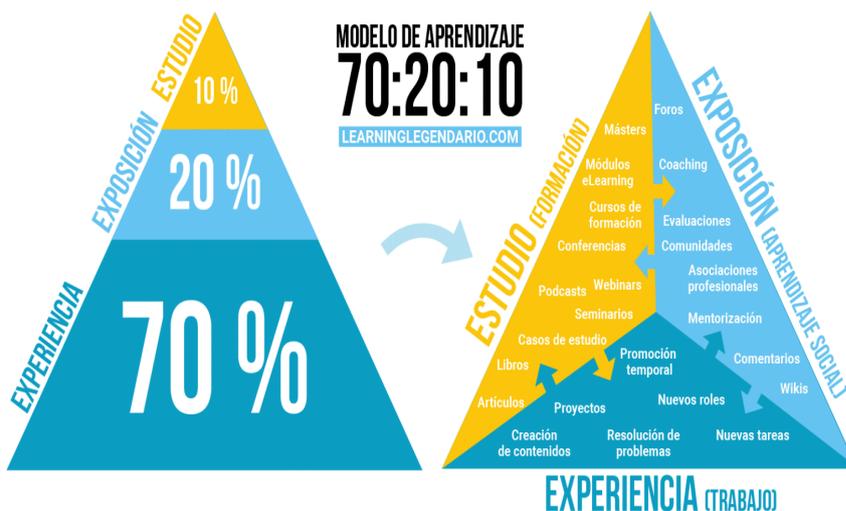


Figura 10 Modelo de Aprendizaje 70:20:10

3. Brindar facilidad de estudios: Al tener identificadas las competencias de cada puesto de trabajo el colaborador identifica las competencias a mejorar, a desarrollar o a adquirir. Enfocados en el desarrollo de competencias se debe identificar cursos, educación, elearning, conferencias, seminarios, estrictamente requeridos para el desarrollo de cada puesto de trabajo. Se debe desarrollar una política de pago de estudios de ser el caso que se requiera de lo contrario se debería dar las facilidades a cada colaborador de asistir a cada curso específico de manera personal.
4. Dar flexibilidad de entrenamiento cruzado para el puesto a escalar: dentro del modelo de aprendizaje 70 20 10, el 70% del desarrollo de un profesional se centra en la experiencia y práctica del puesto de trabajo por lo que cada colaborador debe desarrollar proyectos que involucren competencias del puesto inmediato superior. Se debe incentivar a que las responsabilidades de los cargos ausentes durante el tiempo de vacaciones, descanso médico, etc. sea cubierto por personal debajo del puesto identificado en la línea de carrera.
5. Dar flexibilidad de entrenamiento cruzado entre áreas de interés del colaborador: El 70% del aprendizaje de colaborador también se puede realizar con entrenamiento cruzado por áreas, Es decir si se tiene a un ingeniero industrial y que su línea de carrera identificada sea el cargo de supervisor de campo, pero el colaborador muestra en las retroalimentaciones interés por el área logística se debe dar flexibilidad a que pueda generar proyectos en las áreas de interés. Al tener colaboradores desarrollando competencias de manera personal y que no necesariamente estén ligadas a sus líneas de carrera se debe dar flexibilidad en

tiempo y espacio para que pueda desarrollar esas competencias dentro de la empresa acorde a sus áreas de interés.

B.2 Bonos en días para estudios:

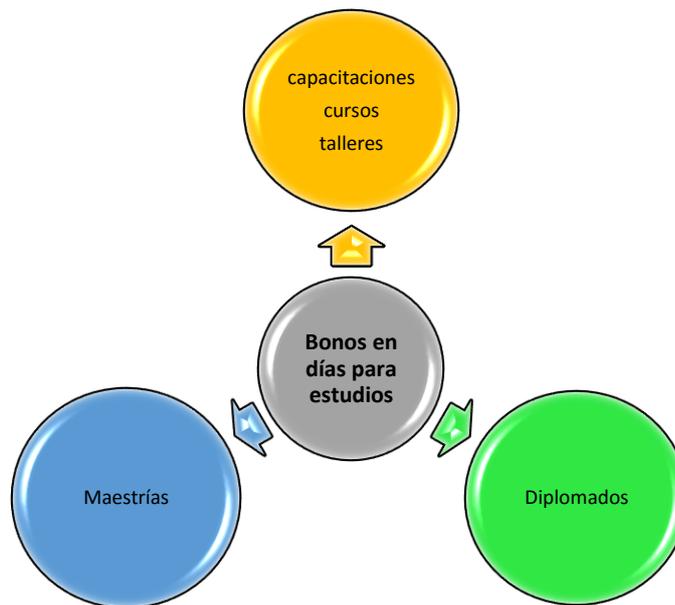


Figura 11 Bonos en Días para Estudios

Bonos en días para estudios: brindar al colaborador las facilidades para estudios mediante una bolsa de días pagados por la empresa, por capacitaciones, cursos, talleres 1 día libre, diplomados 2 días libres y por estudios de maestrías 3 días libres, esto con la finalidad de compensar los días dedicados a desarrollar competencias con días que puede dedicar a otras actividades.

C. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo

De acuerdo a los resultados el 99% de colaboradores está satisfecho con el ambiente de trabajo, la empresa cuenta con todas las comodidades de

funcionabilidad y confort, equipos, distribuciones y señalizaciones de seguridad, lograr un buen ambiente es fundamental para que los colaboradores estén satisfechos y motivados por lo que se va a sugerir mejorar la iluminación, pintar las paredes con colores cálidos y la implementación de un espacio de distensión, de vez en cuando es necesario tomar una pausa para avanzar rápidamente, en situaciones de bloqueo, estrés o de una excesiva carga de trabajo puede ser de gran ayuda, este espacio debería tener dimensiones agradables, luminosidad y disponer de una máquina de bebidas calientes.

Cronograma:

ACTIVIDAD	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Programa de empoderamiento al colaborador												
Línea de carrera												
Bonos en días por estudios												
Implementación de iluminación en oficinas												
Implementación de un espacio para distensión												

Figura 12 Cronograma de la Propuesta de Mejora

Presupuesto:

ACTIVIDADES	Unidad	Cantidad	Monto S/.
Satisfacción con la supervisión y con la adecuación del ambiente profesional de trabajo			S/. 27,000
Programa de empoderamiento al colaborador	Bimestral	6	S/. 4,500.00
Satisfacción con las prestaciones recibidas			S/. 500.00
Línea de carrera	Bimestral	2	S/. 250.00
Bonos en días por estudios	Mensual	12	S/. -
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo			S/. 5,000
Implementación de iluminación en oficinas	Anual	1	S/. 3,000.00
Implementación de un espacio para distensión	Anual	1	S/. 2,000.00
TOTAL			S/. 32,500

Figura 13 Presupuesto para la Elaboración de la Propuesta de Mejora

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1 Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, utilizando la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en medición numérica y análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Hernández, Fernández y Baptista (2014)

IV.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación corresponde a un estudio empírico de tipo No Experimental ya que no hubo manipulación de las variables observando los fenómenos de estudio tal cual como se dan en la vida cotidiana de los colaboradores de la empresa metalmecánica, transversal porque los datos obtenidos durante la investigación fueron recolectados en un periodo de tiempo determinado y correlacional porque se van asociar las variables.

IV.3 Unidad de Análisis

Se consideró como unidad de análisis a cada colaborador de la empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

IV.4 Población

La población total sobre la cual se aplicó el estudio corresponde a 152 colaboradores de la empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

IV.5 Muestra

En esta investigación se utilizó la fórmula finita y cuantitativa el cual dio como resultado 109 colaboradores de la empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)D^2 + Z^2 pq} = 109$$

Donde:

N = Total de la población = 152

Z= 1.96 (95%)

p = proporción esperada (0.5)

q = 1 – p = 0.5

d = precisión = 0.05

IV.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la Encuesta, la misma que contó con el instrumento denominado Cuestionario para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert permitiendo medir el nivel de satisfacción laboral en cada una de sus dimensiones, y conocer el grado de satisfacción laboral y productividad laboral del encuestado. El formato consistió de cinco niveles de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo. La aplicación del cuestionario fue

personal, autoaplicada, sin control de tiempo, aplicada de manera voluntaria y anónima.

El instrumento a utilizar reunió los 2 requisitos esenciales necesarios: Confiabilidad del instrumento, se refiere al grado que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales), para ello se realizó una prueba piloto a 20 colaboradores de una empresa dedicada al rubro minero y se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente Alfa de Cronbach que permite comprobar si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, si los sujetos responden de una manera coherente y de esta manera se pueda deducir que los ítems expresan el mismo rasgo, “consistencia interna”, cuyo resultado para la variable satisfacción laboral fue de 99% y para la variable productividad laboral de 81% determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenas. Validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que busca medir, por ello el instrumento se elaboró de tal manera que se logre medir lo que se espera medir, para lo cual se sometió a la valoración de tres expertos (investigadores familiarizados con las variables) para ver si el universo es verdaderamente exhaustivo. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: evidencia relacionada con el contenido, evidencia relacionada con el criterio y evidencia relacionada con el constructo. Hernández et al. (2014)

IV.7 Métodos y procedimientos de análisis de datos

Métodos

Los métodos aplicados en esta investigación fueron deductivo inductivo. Deductivo, porque fue de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos), comenzó con la teoría, y de ésta se ha derivado una expresión lógica denominada “hipótesis”, la cual fue sometida a prueba. Inductivo, que fue de lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones), es decir, se ha explorado, descrito y luego se generó perspectivas teóricas.

Procedimientos

Se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS versión 25, a través del análisis de la prueba estadística no paramétrico D de Somers, cuya medida de asociación se realiza entre 2 variables ordinales que toman un valor entre +1 y -1, estableciendo si las variables ordinales son dependientes e independientes entre sí. Por ser una investigación de Ciencias Sociales, el nivel de significancia usado es del 95% de seguridad generalizada sin equivocarse y el 5% en contra. Respecto al instrumento debe indicarse que utilizó Microsoft Excel, el cual ayudó con el procesamiento de los datos obtenidos: Tablas y gráficos estadísticos, representaciones visuales que permitieron una mejor comprensión de la información presentada, para la redacción del presente trabajo y procesador de textos se utilizó Microsoft Word y para la validación de los instrumentos se realizó a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

Se consideró que la variable satisfacción laboral contiene 30 preguntas y la variable productividad 28 preguntas, en una escala de Likert la cual constó de 5 valores: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

La recolección de datos se dio a través del diálogo directo con cada colaborador de la empresa en un momento determinado, sin límite de tiempo y de manera anónima.

Tabla 3
Escala de Likert

Categoría	Valores
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: (Hernández et al. (2014)

Para una mejor interpretación de los datos se ha considerado adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, que consiste en tres niveles a los cuales se le asignó los siguientes valores:

Tabla 4

Escala valorativa

Categoría	Valores
Regular	1
Alto	2
Muy alto	3

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Regular: este nivel está referido a que los colaboradores perciben una satisfacción laboral más o menos positiva, se necesita la implementación de mejoras que son de carácter relevante.

Alto: este nivel está referido a que los colaboradores perciben una satisfacción laboral positiva, pero aún se necesita la implementación de mejoras.

Muy alto: este nivel está referido a que colaboradores perciben una satisfacción laboral positiva y que este sólo debe mantenerse.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos se adecuo la escala de Likert a una escala valorativa de tres niveles, para esta investigación se ha considerado trabajar con un fundamento estadístico que se llama “propiedad de la distribución normal”.

Tabla 5
Escala valorativa para la variable satisfacción laboral

Puntaje	nivel	valor
Hasta 115	Regular	1
De 116 a 130	Alto	2
Más de 130	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 6
Satisfacción con la supervisión

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 18	Regular	1
De 19 a 37	Alto	2
De 38 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 7
Satisfacción con las prestaciones recibidas

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 6	Regular	1
De 7 a 13	Alto	2
De 14 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 8
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 6	Regular	1
De 7 a 13	Alto	2
De 14 a 21	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 9
Satisfacción con la adecuación del ambiente profesional de trabajo

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 18	Regular	1
De 19 a 37	Alto	2
De 38 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 10
Escala valorativa para la variable productividad laboral

Puntaje	nivel	valor
Hasta 108	Regular	1
De 109 a 124	Alto	2
más de 124	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 11
Nivel de motivación

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 6	Regular	1
De 7 a 13	Alto	2
De 14 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 12
Nivel de eficiencia en el trabajo

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 14	Regular	1
De 15 a 29	Alto	2
De 30 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 13
Nivel de percepción de liderazgo

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 7	Regular	1
De 8 a 15	Alto	2
De 16 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 14

Nivel de percepción de diferencias o divergencias de los colaboradores

Puntaje	nivel	valor
De 13 a 24	Regular	1
De 7 a 13	Alto	2
De 14 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla 15

Nivel de percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización

Puntaje	nivel	valor
De 0 a 6	Regular	1
De 7 a 13	Alto	2
De 14 a más	Muy alto	3

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

V. RESULTADOS

Resultado N° 01: Prueba de hipótesis:

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba no paramétrica D de Somers para variables ordinales en la que se observa que el valor d de Somers = 0,651 y un p Valor = 0.000 esto significa que existe asociación entre ambas variables, por lo tanto, es suficiente evidencia para afirmar que la satisfacción laboral influye significativamente en la productividad laboral de la empresa metalmeccánica Cajamarca, 2019.

Tabla 16
Satisfacción laboral versus productividad laboral

Productividad	Satisfacción						Total	
	Regular		Alto		Muy alto			
	Hasta 115		De 116 a 130		Más de 130			
	frec	%	frec	%	frec	%	fre	%
Regular Hasta 108	16	57%	10	19%	0	0%	26	24%
Alto De 109 a 124	12	43%	31	60%	6	21%	49	45%
Muy alto Más de 124	0	0%	11	21%	23	79%	34	31%
Total	28	100%	52	100%	29	100%	109	100%
d de Somers	0,651		T aprox 17,955		p Valor		0.000	

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Resultado N° 02:

Variable: Satisfacción laboral

Medición de la satisfacción laboral

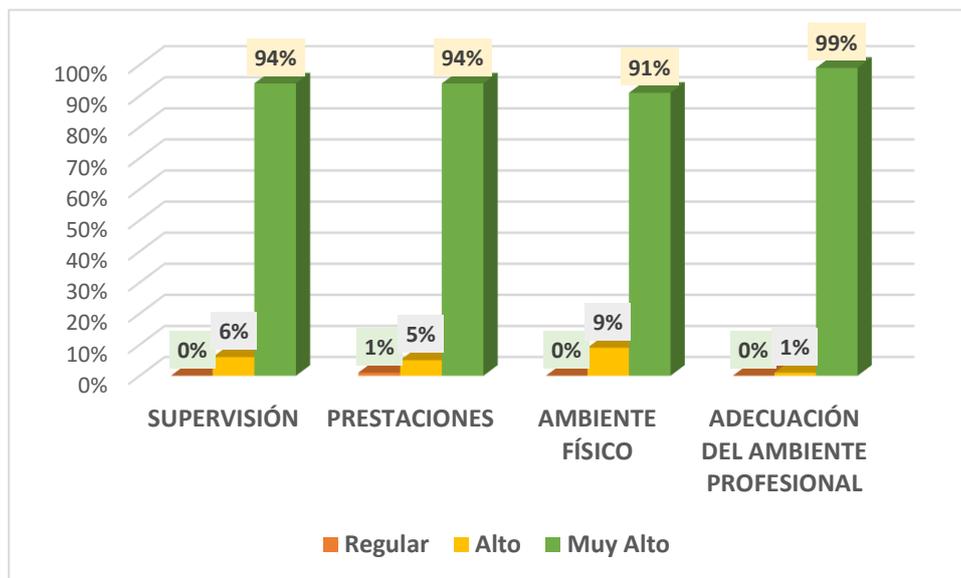


Figura 14 Subdimensiones de la Satisfacción Laboral.

Se evidencia que la variable satisfacción laboral se encuentra en un nivel muy alto en la empresa metalmeccánica. Esto quiere decir que la percepción de los colaboradores en cuanto a la supervisión, prestaciones recibidas, ambiente físico de trabajo y adecuación del ambiente profesional de trabajo es positiva y que la empresa se preocupa por brindar un buen ambiente laboral cumpliendo con todo lo establecido por ley y desarrollando estrategias que les permitan desarrollar un trabajo de calidad.

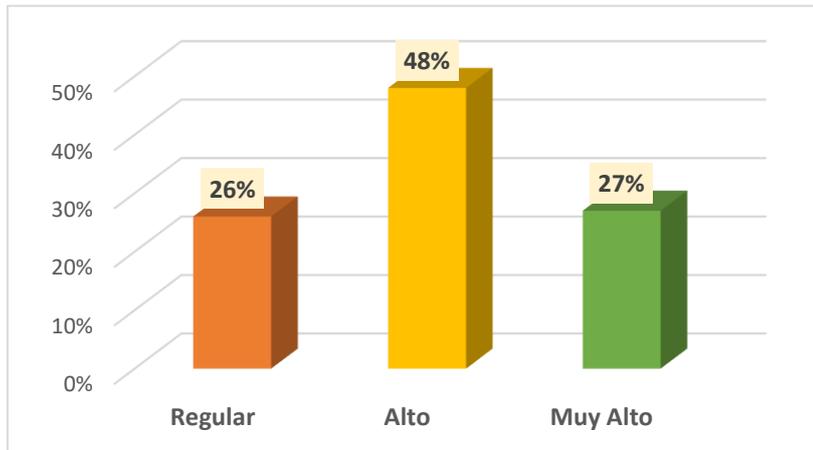


Figura 15 Variable Satisfacción Laboral.

Se evidencia que la empresa metalmecánica percibe un nivel alto con respecto a la variable satisfacción laboral, los colaboradores perciben que la empresa es una buena opción para trabajar ya que se preocupa por brindar un buen ambiente laboral. El nivel regular es considerable por lo que recomienda evaluar a fondo la variable e implementar mejoras.

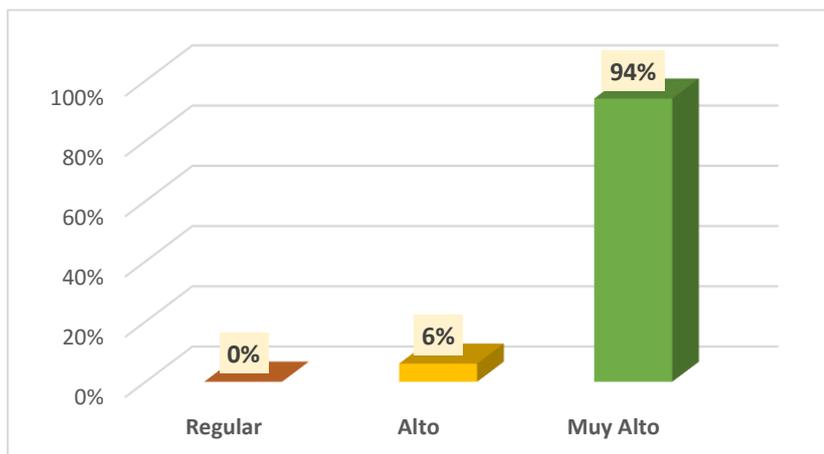


Figura 16 Subdimensión Supervisión.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel muy alto en cuanto a la subdimensión supervisión, esto quiere decir que los colaboradores están de acuerdo con el trabajo que realiza la supervisión, los colaboradores tienen autonomía en sus decisiones, claridad del trabajo, críticas constructivas, elogios y buenas relaciones con supervisores.

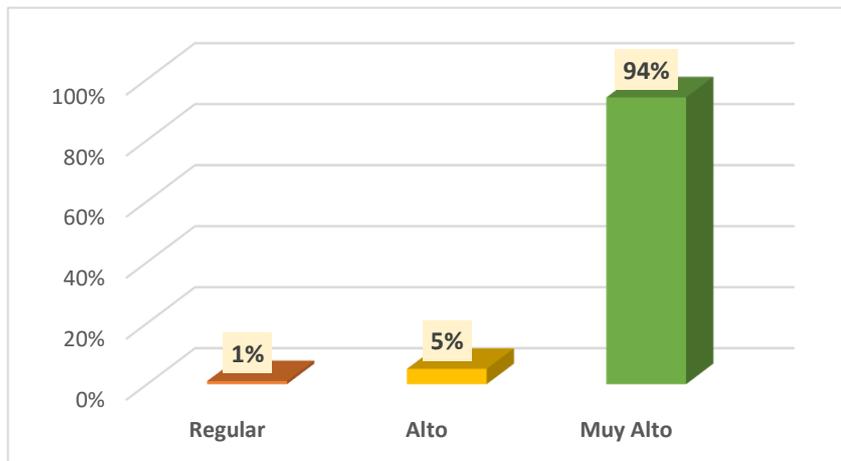


Figura 17 Subdimensión prestaciones recibidas.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel muy alto en cuanto a la subdimensión prestaciones recibidas, esto quiere decir que los colaboradores están de acuerdo con las remuneraciones, convenios, disposiciones y leyes laborales que la empresa metalmecánica les brinda. Esto se debe a que la empresa tiene implementado el sueldo basado en el perfil de puesto y competencias del colaborador, además cumple con todas las disposiciones que la ley establece.

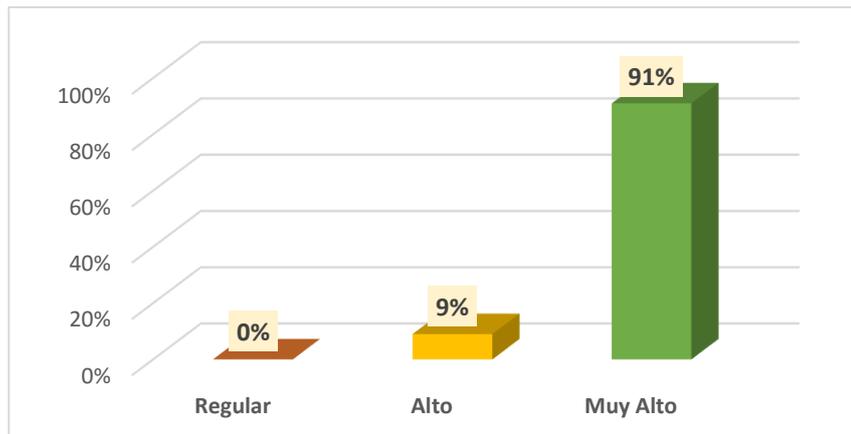


Figura 18 Subdimensión ambiente físico de trabajo.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel muy alto en cuanto a la subdimensión ambiente físico de trabajo, la empresa practica las relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral. El nivel regular es un porcentaje poco considerable, pero se propone implementar mejoras.

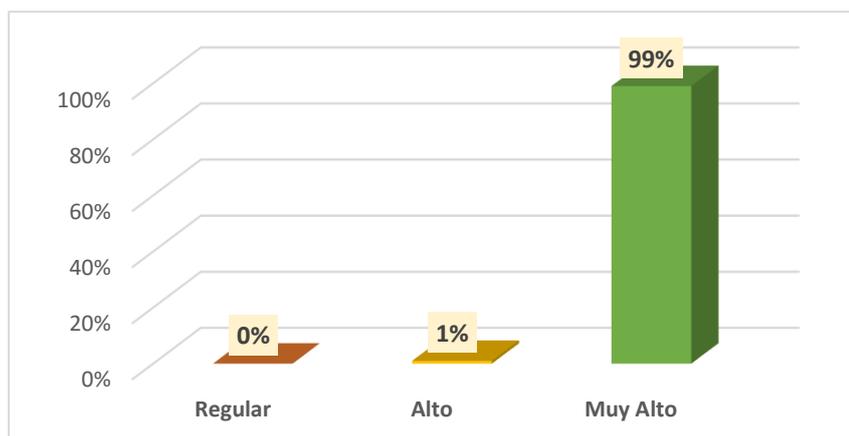


Figura 19 Subdimensión adecuación del ambiente profesional de Trabajo.

Se evidencia que los colaboradores perciben un nivel alto en cuanto a la subdimensión adecuación del ambiente profesional de trabajo, éstos perciben a la empresa como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional.

Resultado N° 03:

Variable: Productividad laboral

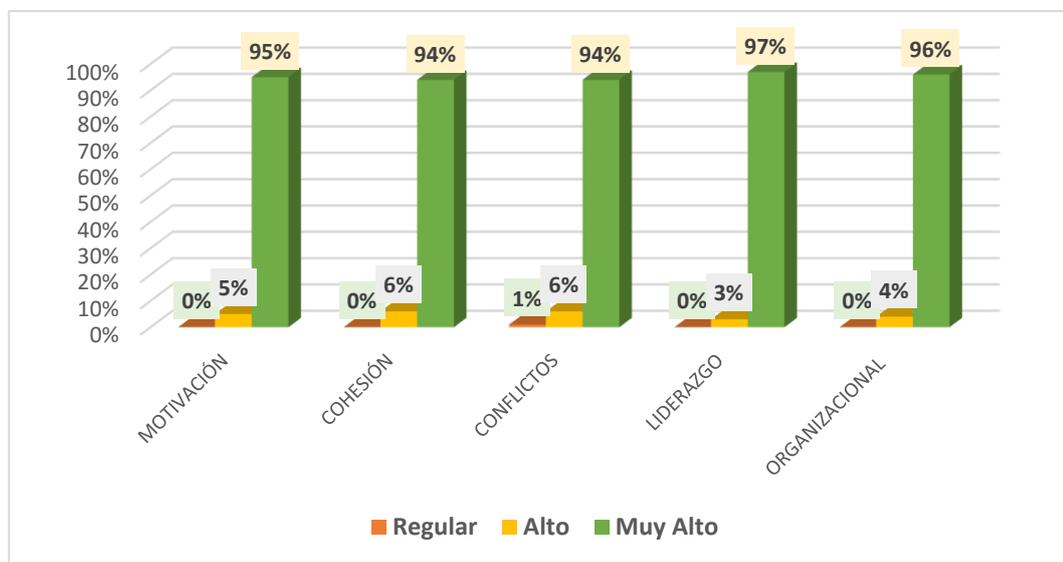


Figura 20 Productividad laboral.

Se evidencia que los resultados con respecto a la productividad laboral son muy favorables para la empresa, todas las subdimensiones muestran resultados mayores a 90% esto quiere decir que la empresa actualmente tiene una buena rentabilidad.

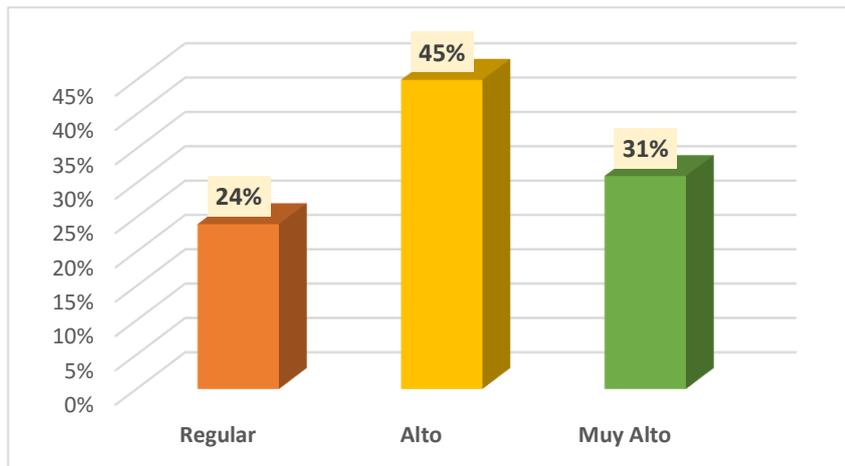


Figura 21 Nivel de Productividad Laboral.

Los resultados muestran que la productividad laboral de la empresa metalmecánica está en un nivel alto, esto quiere decir que el rendimiento que tiene la empresa está en un buen nivel y que sus colaboradores están trabajando de manera eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos, aún existen oportunidades de mejora para la empresa en el que se pueden desarrollar estrategias para incrementar la productividad la productividad laboral.

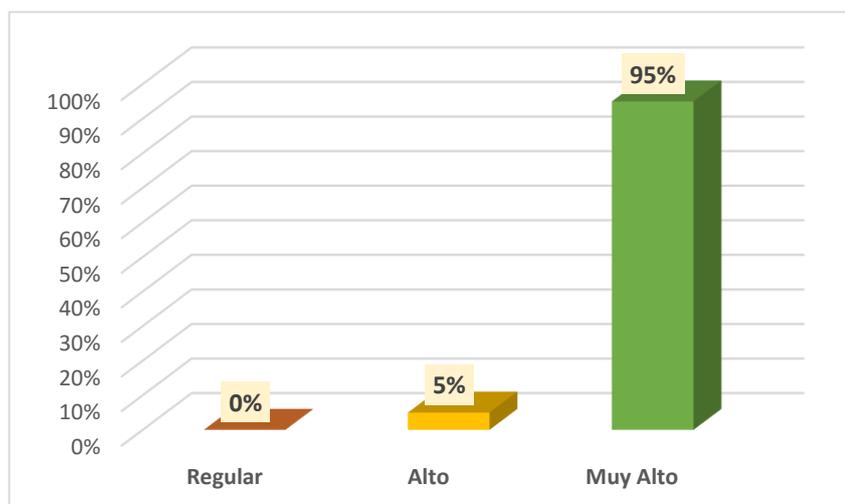


Figura 22 Nivel de Motivación.

Los resultados muestran que el nivel de motivación es muy alto, esto es muy favorable para la empresa, sus colaboradores se sienten motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales. El nivel regular es un porcentaje poco considerable, pero se propone implementar mejoras.

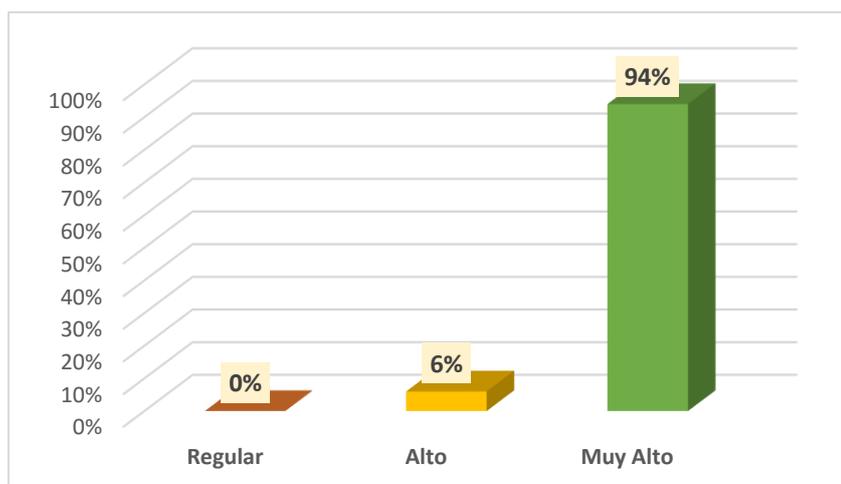


Figura 23 Nivel de Eficiencia en el Trabajo.

Se observa que los colaboradores muestran un nivel de eficiencia muy alto, los colaboradores trabajan de manera eficiente y eficaz, cumpliendo con las disposiciones de la empresa, existe involucramiento en el trabajo, aún queda un porcentaje por mejorar por lo cual se recomienda implementar algunas mejoras que ayuden a la empresa.

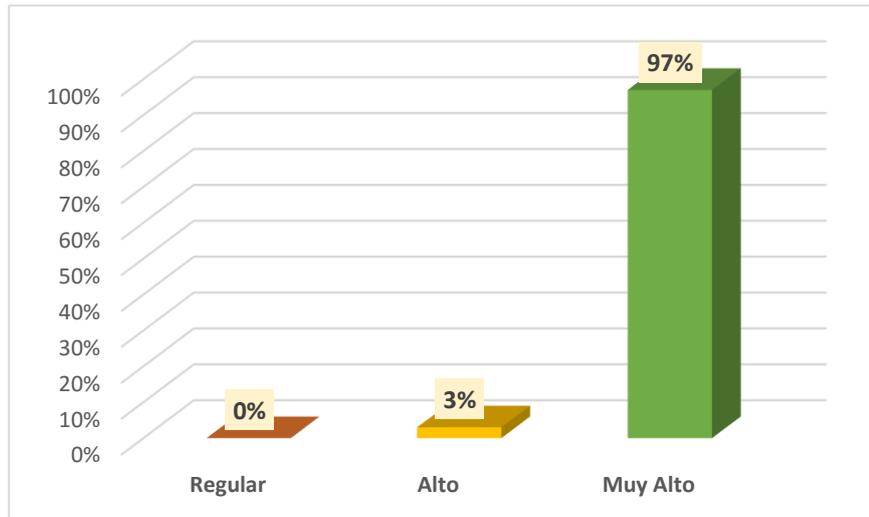


Figura 24 Nivel de Percepción de Liderazgo.

Los colaboradores perciben un nivel muy alto de liderazgo en la empresa, estos aceptan las estrategias que tienen los líderes para trabajar, consideran que existe una comunicación adecuada, confianza, empoderamiento e integridad que ayudan al cumplimiento de los objetivos, existe un porcentaje por mejorar, por lo que propone a la empresa implementar estrategias que ayuden a mejorar.

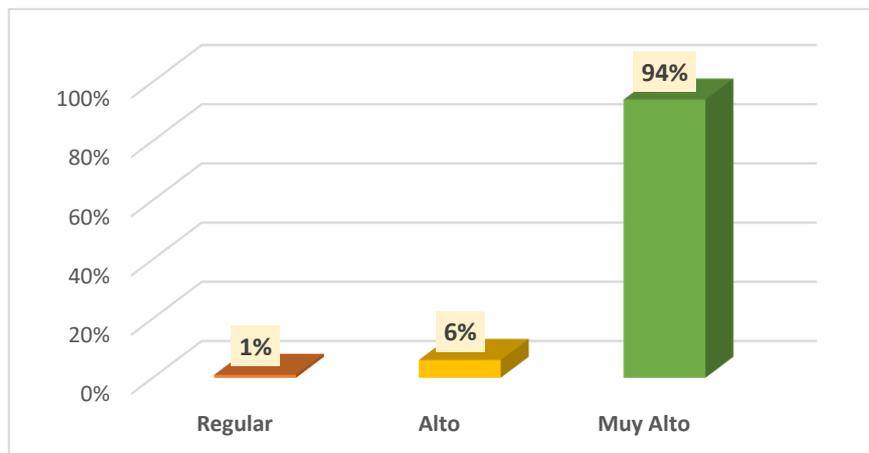


Figura 25 Nivel de percepción de diferencias o divergencias de los Colaboradores.

Se observa que los trabajadores perciben un nivel muy alto en cuanto a la diferencias o divergencias, los colaboradores saben a dónde y a quién dirigirse cuando tienen problemas, ellos buscan el trabajo en equipo para darle solución, existe buena comunicación entre jefes y subordinados.

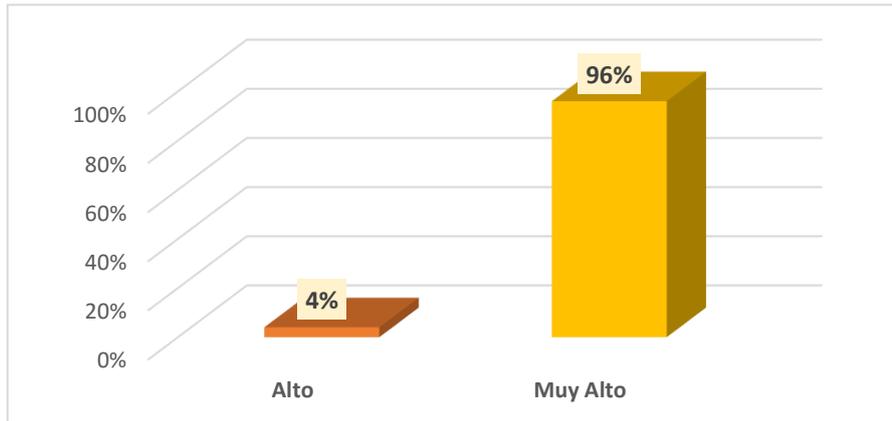


Figura 26 Nivel de Percepción de las Obligaciones, de las Reglas y de las Políticas que se Encuentran en una Organización.

Como se observa el nivel de percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización es muy alto, los colaboradores conocen la misión, visión, valores, políticas de la empresa y están conformes con los canales de mando que tiene la empresa.

Resultado N° 04:

La satisfacción laboral y su influencia en cada una de las dimensiones de la
productividad laboral.

Tabla 17
Dimensiones de la satisfacción laboral y productividad laboral

Productividad Laboral	Indicador	Satisfacción laboral			
		Supervisión	Prestaciones	Ambiente	Adecuación
Motivación	rho	0.420	0.241	0.371	0.304
	sig.	0.000	0.012	0.000	0.001
Trabajo en equipo y Cohesión	rho	0.972	0.572	0.921	0.250
	sig.	0.000	0.000	0.000	0.009
Liderazgo	rho	0.219	0.194	0.164	0.054
	sig.	0.022	0.043	0.088	0.580
Manejo de Conflictos	rho	0.782	0.533	0.689	0.241
	sig.	0.000	0.000	0.000	0.012
Cultura Organizacional	rho	0.748	0.514	0.639	0.266
	sig.	0.000	0.000	0.000	0.005

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

De la tabla se puede observar que la subdimensión motivación con prestaciones recibidas no se asocian, esto indica que el colaborador no se siente motivado con las prestaciones que recibe, otra subdimensión que no se asocia es trabajo en equipo y cohesión con adecuación del ambiente profesional de trabajo, esto indica

que no hay trabajo en equipo, compromiso en cuanto a la realización de las tareas, en cuanto al liderazgo se puede observar que no se asocia con ninguna subdimensión de la satisfacción laboral, esto quiere decir que la empresa carece de liderazgo.

También se observa que no existe asociación entre cultura organizacional y la subdimensión adecuación del ambiente profesional de trabajo, esto quiere decir que la misión, visión, valores, políticas y estrategias de la empresa no están directamente relacionados en la realización del trabajo en sí o en la realización de las tareas.

Las correlaciones más altas se dan entre supervisión y ambiente físico de trabajo. Las correlaciones más bajas son Motivación y liderazgo, se recomienda aplicar mejoras en éstas subdimensiones.

Tabla 18
Satisfacción laboral y productividad laboral

Variable	Satisfacción
Productividad	rho 0,872
	sig. 0,000

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Existe alta correlación entre satisfacción laboral y productividad laboral, lo que quiere decir que la Satisfacción laboral influye en la productividad laboral de la empresa metalmecánica, Cajamarca 2019.

VI. DISCUSIÓN

Chiang et al. (2010) menciona que la satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los colaboradores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Asimismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, bajas, rotación, rendimiento, etc. La gestión del capital humano coloca el desarrollo humano como una prioridad dentro de las organizaciones, dejando de ser visto como un costo para ser considerado una inversión. Así se habla hoy día de capital humano, capital intelectual, potencial humano, talento humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. Lo mencionado tiene un respaldo por Temple (2017) ella nos indica que “Actualmente nos enfrentamos a nuevos retos, vivimos en un mundo muy globalizado en el que los trabajos son una relación de dos vías. Se mantendrá en la medida que ambas partes estén satisfechas”. Las empresas necesitan mayor rentabilidad y para lograrlo hay que mantener a los colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa, brindándole un ambiente laboral positivo que le permita desarrollar sus capacidades. Galindo y Ríos (2015) Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso.

Para Zayas et al. (2015) Una correcta gestión del capital humano es fundamental para las organizaciones, porque esta significa un mayor grado de eficiencia,

efectividad, eficacia y comprometimiento por parte de los trabajadores y por ende mayor productividad.

Existen diversos factores que influyen en la satisfacción que percibe el colaborador dentro de la empresa, desde las relaciones con sus compañeros de trabajo hasta el ambiente en el cual se desarrolla laboralmente.

Vargas, Vizzuett, Amador, Becerra y Villegas (2018), en su investigación lograron identificar la existencia de una relación significativa entre satisfacción laboral y la productividad. Donde los aspectos críticos que influyen negativamente en la productividad, están relacionados principalmente con los factores del salario. Sin embargo, Navarro (2012) menciona otras determinantes de la satisfacción laboral que tienen influencia en el nivel de productividad de los trabajadores, tales como: la estabilidad laboral que brinda la organización, las relaciones labores e interpersonales establecidas, la antigüedad de los trabajadores y las condiciones generales que brinda la organización. Asimismo, el estudio señala que los jefes inmediatos realizaron la evaluación a los trabajadores a su cargo, señalando que son productivos y se sienten satisfechos por la labor desempeñada, ya que la organización les brinda material e infraestructura adecuada para realizar sus labores de la mejor manera, y otros beneficios laborales, tales como: compensaciones, salarios dignos, prestaciones, permisos, entre otros. Contrastando lo mencionado por Robbins y Judge (2017) quien nos dice que los colaboradores más satisfechos con su trabajo tienen un

mejor desempeño, y las organizaciones que cuentan con más empleados satisfechos suelen ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

En la misma línea de investigación está Solarte (2017) quien menciona que, cuando el trabajador no se siente satisfecho con su entorno laboral, evidentemente causa efectos negativos en la productividad de la empresa, haciendo que se debiliten los objetivos empresariales y esto a su vez se ve representado en el establecimiento de las ventajas competitivas, ya que es importante recordar que una empresa que no es competitiva, tiene muy poca probabilidad de crecer y posicionarse en el mercado.

Los resultados respecto al nivel de la satisfacción laboral y productividad laboral que tiene la empresa metalmeccánica, Cajamarca 2019 muestran un nivel alto en ambas variables, esto quiere decir que la productividad laboral depende de la satisfacción laboral, lo cual concuerda con otras investigaciones tales como la de Flores y Vilca (2015), quienes mencionan que la satisfacción laboral influye en la productividad de cada trabajador en distintos grados desde las relaciones con sus compañeros hasta las oficinas donde trabajan, cada parte de la vida que desarrolla el trabajador dentro de la empresa determina el nivel de eficiencia de su trabajo. Contrastando con los resultados obtenidos en esta investigación se puede afirmar que la satisfacción laboral influye significativamente en la productividad laboral.

VII. CONCLUSIONES

Se concluye que la satisfacción laboral influye significativamente en la productividad laboral de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019, dado que a través de la aplicación de la prueba de hipótesis D de somers se obtuvo el nivel de significancia de 0,000, siendo este menor al 5%, concluyendo que la hipótesis planteada es significativa.

Se evidencia que la variable satisfacción laboral se encuentra en un nivel alto en la empresa, las subdimensiones de la variable pasan del 90% de satisfacción por parte de los colaboradores de una empresa metalmecánica, Cajamarca 2019. Esto quiere decir que los colaboradores están conformes en cuanto a las percepciones con la supervisión, con las remuneraciones obtenidas, con el ambiente de trabajo y con la adecuación del ambiente profesional de trabajo desarrollando sus labores de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Se evidencia que la variable productividad laboral se encuentra en un nivel alto en la empresa, en cuanto a sus dimensiones sobrepasan el 90%, contrastando con el marco referencial de esta investigación se puede decir que la satisfacción laboral influye en la productividad laboral de los colaboradores.

Por lo tanto, los resultados con respecto a cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral con la productividad laboral nos muestran que subdimensiones Liderazgo no se asocia con ninguna dimensión de la satisfacción laboral, la subdimensión motivación no se asocia con las prestaciones recibidas y

las subdimensiones trabajo en equipo y cohesión, manejo de conflictos y cultura organizacional no se asocian con adecuación del ambiente profesional de trabajo.

VIII. RECOMENDACIONES

A la empresa investigada se le recomienda seguir manteniendo una satisfacción laboral muy alta con sus colaboradores y tomar en cuenta los resultados de esta investigación, para que considere la propuesta planteada.

Se recomienda brindar mayor atención a lo que respecta satisfacción laboral ya que es un factor indispensable para la productividad laboral de sus colaboradores y por ende a su rentabilidad.

Respecto a las variables satisfacción laboral y productividad laboral, si bien es cierto los resultados de las subdimensiones son favorables, se recomienda seguir fortaleciendo con algunas estrategias que ayuden a incrementar a la empresa tanto su satisfacción laboral como su productividad.

Las recomendaciones mencionadas, están dirigidas a una empresa del rubro metalmecánico, pero como se mencionó en el alcance puede abarcar a empresas del mismo rubro a nivel regional y nacional utilizando el mismo modelo de estudio previo diagnóstico y necesidades de los colaboradores.

Lista de Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Bória, S., Crespi, M., & Miró, O. (2012). *Variables determinantes de la satisfacción laboral en España*. El Sevier Doyma, 15.
- Cantisano, G. T., Bañuelos, A. L., Descals, F. P., & Amo, E. A. (2004). *La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo*. Psicothema, 364.
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano*. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Cequea, Mirza; Rodríguez, Carlos; Núñez, Miguel. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y Factores*. Universidad Politécnica de Madrid, 568.
- Chávez, D. (2018). *La satisfacción laboral y su relación con la productividad en la Pastelería Dulce Tentación, 2018*. Cajamarca.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Universidad nacional Autónoma de México, 41.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. Theoria Universidad del Bío Bío- Chile.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Dinorah, A. (2011). *Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM.
- Flores, C., & Vilca, J. (2015). *La satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la empresa Inversiones Agropecuarias San Juan E.I.R.L. Arequipa - 2015*. (Tesis). Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Serie de estudios económicos*. México.

- García, T., & Grandez, T. (2014). *Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores del área de producción de la empresa Janice Sport S.A.C Tarapoto, 2014.* (tesis). Universidad Nacional San Martín, Tarapoto, Perú.
- Gubbins, A. M. (2018). *Ambiente y Cultura Organizacional en el Sector Industrial.* Great Place To Work.
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva.* Universidad militar Nueva Granada.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Jones, E., & Chung, C. (2006). *A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity.* Engineering Management Journal.
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado.* La Scientific Electronic Library Online.
- Martínez, H. (2011). *Liderazgo Responsable.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Meliá, & Peiró. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23.* Facultad de Psicología. Universidad de Valencia., 7-9.
- Merino, M., & Alfredo, D. (2000). *El estudio del nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque.* Hatun Runa.
- Mesías, J. (2017). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores del área de producción en la empresa Complejo Agroindustrial Beta S.A. provincia Chincha, 2017.*(Tesis). Universidad Autónoma de Ica, Perú.
- Murillo, S., Calderón, G., & Torres, K. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral.* Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Navarro, M. (2015). *Análisis acerca del grado de satisfacción laboral del estudiantado graduado entre los años 2010 al 2015 de la maestría en psicopedagogía de la universidad estatal a distancia, a partir del modelo de dos factores de herzberg.* Universidad Estatal a Distancia, Sistema de Estudios de Postgrado Programa de Maestría en Psicopedagogía.
- Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango).*(Tesis). Guatemala.

- Rivas, M. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociación oriental y misión paracentral de el Salvador*. El Salvador: Universidad de Montemorelos.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S., De cenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de la administración conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Ruiz, L., & Solano, M. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad de la organización*. Bogotá.
- Saldaña, R., & Sánchez, E. (2015). *Clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en los trabajadores de la Financiera Edifycar S.A de la ciudad de Cajamarca periodo 2015*. (Tesis). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.
- Sánchez, M., & García, M. D. (2017). *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). *Características organizacionales de la satisfacción laboral en España*. Revista de Administración de Empresas.
- Solarte, C. (2017). *Influencia de las condiciones de trabajo y satisfacción laboral en la productividad*. Bogotá.
- Temple, I. (2017). *Usted S.A. Empleabilidad y Marketing personal*. Lima: Planeta Perú S.A.
- Toro, C., Meza, J., Aspajo, A., Roque, J., & Novoa, P. (2017). *Satisfacción laboral del médico egresado de una universidad Peruana: Estudio preliminar*.(Tesis). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Valdez, B. (2016). *Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja, periodo 2013*. (tesis). Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Vargas, T., Vizzuett, V., Amador, É., Becerra, L., & Villegas, E. (2018). *La satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad.
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). *Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista*. Cuba: Universidad de Holguín.

Medios electrónicos

Aguaeden. (24 de abril de 2015). *Principales teorías sobre la Motivación y satisfacción en el trabajo.*

Obtenido de

<https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>

Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (20 de septiembre de 2016). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional: Prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos.* Obtenido de

Scientific Electronic Library Online:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422018000200006

Doce, M., Jiménez, J., & Gutiérrez, C. (26 de julio de 2018). *El modelo 70-20-10.* Obtenido de Puentes

Digitales:

<https://puentesdigitales.com/2018/07/26/como-crear-un-plan-de-desarrollo-personal-parte-2/>

Francesc, E. (2018). *La satisfacción laboral hace que las empresas sean más productivas.* Obtenido de

Grupo P&A:

<https://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas-sean-mas-productivas/>

IX. Anexos

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
 1.2. Especialidad: Legislación de Sistemas con Maestría en Gerencia de Proyectos
 1.3. Cargo actual: Presidente OMI Norte Perú Chapter
 1.4. Grado académico: Maestra
 1.5. Institución: University of Maryland y USA
 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta
 1.7. Lugar y fecha: al de abril del 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓	✓				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento		✓				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total	✓					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 48$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Hacer mas explicita algunas preguntas para mayor claridad de las encuestadas. Por ejemplo: Detallar que significa ser integra.


 Firma y sello del Experto

N UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca

1.2. Especialidad: Ingeniero de Sistemas con Maestría en Gerencia de Proyectos

1.3. Cargo actual: Presidente PMI Norte Perú Chapter

1.4. Grado académico: Maestro

1.5. Institución: University of Maryland, USA

1.6. Tipo de instrumento: Encuesta

1.7. Lugar y fecha: 01 de abril del 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado		✓				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia para medir la variable	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento			✓			
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		✓				
8	Expresado en hechos perceptibles	✓					
9	Tiene secuencia lógica	✓					
10	Basado en aspectos teóricos	✓					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{48}{100}$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Hacer más explicitas las preguntas e ítems para mayor claridad de los encuestados.



 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Jos. Juan Julio Apulitano Robles*
- 1.2. Especialidad: *Gestión Humana*
- 1.3. Cargo actual: *Jefe de Gestión Humana - Lanta Glacé Cajamarca*
- 1.4. Grado académico: *Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*
- 1.5. Institución: *Universidad Privada del Norte*
- 1.6. Tipo de instrumento: *autogestionario / autoevaluación laboral*
- 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca, 14 mayo 2019*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable		x				
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Requerido que al aplicar se considere las
dificultades (título)

Jos. Juan Julio Apulitano Robles
 Firma y sello del Experto



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: *Zeg. Juan Julio Apolizano Pablos*
- 1.2. Especialidad: *Educación Humana*
- 1.3. Cargo actual: *Jefe de Educación Humana - I. de la U. Privada del Norte*
- 1.4. Grado académico: *Maestría en Dirección y Gestión Educativa*
- 1.5. Institución: *Universidad Privada del Norte*
- 1.6. Tipo de instrumento: *cuestionario de productividad laboral*
- 1.7. Lugar y fecha: *Cajamarca, 19 mayo 2019*

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis		x				
5	Suficiencia para medir la variable			x			
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles		x				
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Recomiendo que se continúe con el desarrollo de la investigación (t. t. t.).

.....

.....

.....

[Firma]

Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Liaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 24 de febrero de 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	1	2				
		5	8				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 86%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento validado de la bachiller Ingrid Daythiana Ojeda Velasquez



Firma y sello del Experto

SATISFACCIÓN

Alfa de Cronbach:

0.9971

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.9972
2	0.9972
3	0.9969
4	0.9970
5	0.9971
6	0.9970
7	0.9970
8	0.9970
9	0.9969
10	0.9970
11	0.9969
12	0.9969
13	0.9971
14	0.9971
15	0.9969
16	0.9970
17	0.9969
18	0.9969
19	0.9969
20	0.9969
21	0.9970
22	0.9970
23	0.9970
24	0.9970
25	0.9970
26	0.9969
27	0.9969
28	0.9969
29	0.9970
30	0.9970

**Estadísticas de fiabilidad Productividad
Laboral**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,818	28

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	108,6000	31,621	,111	,821
P2	108,7000	31,063	,199	,818
P3	108,1500	31,292	,245	,816
P4	107,9500	27,208	,797	,790
P5	108,7000	31,168	,180	,819
P6	108,3000	31,484	,143	,819
P7	107,9500	27,208	,797	,790
P8	108,5500	31,103	,228	,816
P9	108,0000	27,053	,850	,788
P10	108,0000	27,053	,850	,788
P11	108,2000	26,800	,787	,789
P12	108,4000	32,358	-,006	,822
P13	108,5500	31,103	,228	,816
P14	108,0000	28,632	,711	,798
P15	108,0500	27,313	,838	,789
P16	108,3000	31,589	,122	,820
P17	108,1000	27,358	,877	,789
P18	108,2500	31,145	,496	,812
P19	108,6000	32,358	-,028	,826
P20	108,3000	33,379	-,218	,832
P21	108,1500	32,239	-,023	,829
P22	108,4500	32,155	,034	,821
P23	108,6500	32,029	-,006	,831
P24	108,6000	32,147	,012	,824
P25	108,0500	29,524	,360	,812
P26	108,1000	31,463	,174	,818
P27	108,3500	29,608	,622	,804
P28	108,1000	32,621	-,076	,826

ANEXO N ° 01

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de satisfacción laboral que existe en la empresa en la cual trabaja. La encuesta es anónima, para lo cual se solicita que las preguntas sean contestadas de manera honesta.

INDICACIONES:

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta

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

N °	Ítem	1	2	3	4	5
1	Existe claridad de lo que se espera en el trabajo.					
2	En los últimos 4 meses el supervisor le mencionó su progreso en el trabajo.					
3	En su trabajo puede hacer lo que mejor hace todos los días.					
4	Tiene decisión autónoma sobre su trabajo.					
5	En el último mes ha recibido elogios o comentarios por hacer un buen trabajo.					
6	El supervisor se preocupa por usted, como persona.					
7	Los compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de Calidad.					
8	Como se siente con la forma que los supervisores juzgan su trabajo.					
9	Como siente las relaciones personales con sus supervisores.					
10	Cuando no entiende la tarea a realizar recibe apoyo por parte de sus supervisores.					
11	Como se siente con la proximidad y frecuencia que es supervisado.					
12	La empresa genera oportunidades para aprender y crecer.					
13	La empresa estimula el desarrollo profesional.					
14	La remuneración que recibe es acorde al trabajo que realiza.					
15	La empresa cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales.					
16	Existe los materiales y equipos necesarios para hacer su trabajo.					
17	Las opiniones de todos los colaboradores cuentan en su trabajo.					
18	La empresa cuenta con las condiciones de confort y funcionalidad.					
19	La empresa cuenta con condiciones de seguridad en el trabajo (equipos de protección físico, químico, otros).					
20	Su jefe supera las dificultades que se presentan en su área de trabajo.					
21	Como trabajador usted está de acuerdo con los cambios que se presentan.					
22	Como trabajador acepta las competencias de los demás.					
23	Siente que tiene conocimientos, habilidades y competencias suficientes para desenvolverse en su área de trabajo.					
24	Existe "igualdad" y "justicia" del trato que recibe por parte de la empresa.					
25	Qué piensa del horario y su jornada laboral.					
26	Como se siente con los tiempos que dispone para acabar las tareas.					
27	Se respetan las ideas, opiniones o prácticas de todos los colaboradores.					
28	Siente que el trabajo le ayuda a lograr sus necesidades y metas.					
29	Siente que está haciendo algo valioso para la empresa.					
30	Tiene posibilidad de actualización permanente.					

ENCUESTA PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar el nivel de productividad laboral en la empresa en la cual trabaja. La encuesta es anónima, para lo cual se solicita que las preguntas sean contestadas de manera honesta.

N°	Ítem	1	2	3	4	5
1	Le motiva su superior a cumplir su trabajo de la manera que mejor considere.					
2	Se siente comprometido para alcanzar las metas.					
3	Cuenta con la ayuda de su jefe cuando lo necesita.					
4	La empresa le brinda programas de capacitación constantemente.					
5	Puede participar en las decisiones que se toman en su trabajo.					
6	Siente que sus compañeros y usted trabajan de manera efectiva.					
7	El grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.					
8	Confía en sus compañeros de trabajo.					
9	Su superior inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo.					
10	Su superior inmediato le informa cuando hace bien su trabajo.					
11	Recibe en forma oportuna la información que requiere para su trabajo.					
12	Están establecidos canales de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.					
13	Directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante sus nuevas ideas.					
14	Los líderes logran los objetivos esperados por la empresa.					
15	Los líderes buscan ser íntegros tanto en lo laboral como en lo personal.					
16	Los líderes mantienen una comunicación constante con sus colaboradores.					
17	Los líderes empoderan a sus colaboradores.					
18	Los líderes tienen visión empresarial.					
19	En su trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
20	Sabe a dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo.					
21	Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
22	Está claramente definida misión y visión de la empresa.					
23	La empresa manifiesta sus objetivos.					
24	Usted aporta al proceso de planificación de tareas.					
25	Se planifica cuidadosamente antes de tomar cualquier acción.					
26	Está conforme con los canales de mando de la empresa.					
27	Valoran su trabajo en la empresa.					
28	Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.					



EPEC/UPNC-015-2018

Cajamarca, 31 de Julio del 2018

Sr.:

Manuel Isaac Polo Fernández

Soluciones y Mantenimiento Integral SRL - SYMI

Presente.-

Es grato dirigirme a usted en nombre de la Universidad Privada del Norte sede Cajamarca, para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo presentarle a la Sra. **INGRIT DAYTHIANA OJEDA VELASQUEZ** quien es estudiante de nuestra maestría en **Dirección y Gestión del Talento Humano** La Sra. Ojeda solicita su autorización para realizar su trabajo de investigación de tesis de maestría en su representada, por lo que agradecemos mucho su apoyo, considerando que toda información producto del estudio será confidencial y tiene fines estrictamente académicos.

Agradezco por anticipado la atención que brinde a la presente.

Atentamente;



Luis Miguel Cotrina Malca
Coordinador de la Escuela de Postgrado
Universidad Privada del Norte Cajamarca

