**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES**

# "SATISFACCIÓN LABORAL EN PYMES SANJUANINAS: FACTORES ORGANIZACIONALES Y SU IMPACTO EN EL CLIMA DE TRABAJO"

MARÚN, Samir

San Juan, Marzo del 2025

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES**

# “SATISFACCIÓN LABORAL EN PYMES SANJUANINAS: FACTORES ORGANIZACIONALES Y SU IMPACTO EN EL CLIMA DE TRABAJO”

Trabajo Final Integrador: Licenciatura en Recursos Humanos

MARÚN, Samir

Dirección científica: Guillen Florencia

San Juan, Marzo del 2025

NOTA: …….

Nombres y Firmas de los miembros del Tribunal de Trabajo Final:

Guillen Florencia ……

……

Firma del alumno:

Marún Samir…….

# INDICE

**I.** 5

**OBJETIVOS** 7
**ANTECEDENTES** 7
**MARCO TEÓRICO** 9

**II.** 18

**UNIDAD DE ANÁLISIS** 20
**TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:** 22

**III.** 22

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN** 24
**ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN REALIZADAS A LOS TRABAJADORES.** 26

**IV.** 44

**CONCLUSIONES** 47
**PROPUESTAS** 50

**V.** 50

**ANEXO 1:** 54
**ANEXO 2:** 54
**ANEXO 3:** 57

**VI.** 55

# I. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y medianas empresas son de gran importancia en la Economía Argentina, por el hecho que le dan trabajo a más de 6 millones de personas en la actualidad (Salerno, 2021), sumado a esto aportan bienes y servicios que satisfacen a la comunidad, pagan impuestos, generando entrada de divisas, de tecnologías, etc., por lo que de su desempeño depende en gran parte el presente y futuro del país.

El principal desafío al administrar el capital humano es desarrollar e implementar estrategias que generen motivación, haciendo que los empleados trabajen cada vez mejor superando sus rendimientos en un clima organizacional positivo. Esto se puede lograr de maneras variadas y los encargados son aquellos que lleven la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la empresa. (Dallaglio, 2015).

En la actualidad el recurso humano es una de las partes vitales de la organización, siendo clave a la hora de llegar al éxito. Por esto es de suma importancia poder medir el nivel de satisfacción de todos los trabajadores, tomando en cuenta todos los factores involucrados, tratando de identificar problemas o descontentos que interfieran en ellos y por ende en su desempeño.

En la era de la globalización, la competitividad entre las empresas es mucho más intensa, por lo que en muchos casos la remuneración no se vuelve suficiente para motivar a las personas, es por esto que se necesita de incentivos para generar así una mejor actitud y motivación de los trabajadores.

Pero esto no siempre fue así en la Argentina y es lo que hace interesante el estudio de este tema, la satisfacción laboral siempre se ha visto afectada por ejemplo en las primeras décadas del siglo XX, la industrialización marcó un hito en la estructura económica argentina. Con la llegada de nuevas formas de producción y la urbanización acelerada, surgieron las primeras manifestaciones de las relaciones laborales modernas. Sin embargo, este período también estuvo caracterizado por condiciones laborales precarias, largas jornadas de trabajo y la lucha incipiente por los derechos laborales. La satisfacción laboral, en ese entonces, estaba fuertemente influenciada por la estabilidad del empleo y la seguridad en el entorno laboral.

Durante la segunda mitad del siglo XX, Argentina experimentó fluctuaciones económicas significativas, desde el auge industrial hasta períodos de crisis

económica. Estos cambios tuvieron un impacto directo en la satisfacción laboral de los argentinos. En los años de bonanza, la seguridad en el empleo y los aumentos salariales contribuyeron a un mayor nivel de satisfacción. Sin embargo, las crisis económicas, como la de 2001, generaron desafíos significativos, con pérdida de empleos, reducción de salarios y un aumento en la inseguridad laboral, lo que llevó a una disminución en la satisfacción general.

La década de 1990 marcó un período de reformas económicas y estructurales en Argentina, con la implementación de políticas de liberalización y apertura al mercado global. Esto tuvo un impacto en la naturaleza misma del trabajo, con un aumento en la flexibilidad laboral y la aparición de nuevas formas de empleo. La satisfacción laboral se vio influenciada por la adaptabilidad de los trabajadores a estos cambios, así como por la percepción de equidad y justicia en las nuevas estructuras laborales.

En el siglo XXI, la tecnología ha desempeñado un papel crucial en la forma en que se lleva a cabo el trabajo, con la proliferación del teletrabajo y la digitalización de muchas funciones laborales. Este cambio ha tenido implicaciones tanto positivas como negativas en la satisfacción laboral. Por un lado, la flexibilidad proporcionada por el teletrabajo ha mejorado la calidad de vida de muchos empleados. Por otro lado, la falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal ha generado preocupaciones sobre el agotamiento y el estrés laboral.

En conclusión, la evolución de la satisfacción laboral en Argentina ha estado intrínsecamente ligada a los cambios económicos, sociales y tecnológicos a lo largo del tiempo. Desde las primeras luchas por los derechos laborales hasta la adaptación a la era digital, la percepción del trabajo ha experimentado transformaciones notables. Comprender esta evolución no solo nos permite analizar el pasado, sino también anticipar los desafíos y oportunidades futuras en el ámbito laboral argentino.

El presente trabajo titulado “X” tiene como fin poder estipular cuáles son las principales características organizacionales que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de PYME en San Juan actualmente, ¿Qué herramientas para incentivar a sus trabajadores son las más utilizadas por los empleadores?, ¿al aplicarlas ellos notan cambios en el clima organizacional? ¿Dichas herramientas son aceptadas por los trabajadores?, ¿Genera satisfacción e insatisfacción en los trabajadores?

## Objetivos

Objetivo General

Analizar las características organizacionales que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de una PYME sanjuanina.

Objetivos específicos

- Describir los incentivos utilizados para la satisfacción del personal de una Pequeña y Mediana empresa en San Juan.
- Conocer el nivel de satisfacción de los empleados de Pequeña y Mediana empresa de San Juan.

## Antecedentes

Uno de los primeros estudios importantes sobre satisfacción laboral fue realizado por el psicólogo industrial Munsterberg en 1913. Este fue uno de los primeros en reconocer que la satisfacción en el trabajo era importante para el bienestar psicológico y emocional de los empleados. A partir de ahí, otros investigadores comenzaron a explorar el tema con más profundidad.

En 1923 Elton Mayo realizó un estudio en la Western Electric Company, una empresa con 29.000 trabajadores, los cuales dividió en dos grupos, al primero le brindaba beneficios económicos y mejores prestaciones laborales como por ejemplo mayor iluminación a la hora de trabajar, mientras que al otro grupo no, comparando así los logros de sus trabajos.

Sus resultados evidenciaron la correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. Este a través de una serie de cuestionarios identifico los aspectos que generaban satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos con el fin de mejorar las relaciones humanas.

En la década de 1950, el psicólogo Abraham Maslow desarrolló su teoría de la jerarquía de necesidades, que sugiere que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía, desde las necesidades básicas como la alimentación y el refugio hasta las necesidades más complejas como la autorrealización. Maslow argumentó que la satisfacción laboral se relacionaba con la satisfacción

de las necesidades en la parte superior de la jerarquía, como la autorrealización y el desarrollo personal.

Otro importante estudio en la historia de la satisfacción laboral fue realizado por los psicólogos Herzberg, Mausner y Snyderman en la década de 1950. Herzberg y sus colegas llevaron a cabo entrevistas con trabajadores en varios campos para determinar qué factores los motivaban en el trabajo. Descubrieron que los factores que impulsaban la satisfacción laboral (como la realización personal y el reconocimiento) eran diferentes de los factores que causaban insatisfacción laboral (como el salario y las condiciones de trabajo). Esta teoría se conoce como la teoría de los dos factores de Herzberg.

En la década de 1970, el psicólogo Richard Hackman comenzó a investigar cómo la satisfacción laboral se relacionaba con la productividad y el desempeño en el trabajo. Descubrió que la satisfacción laboral se correlaciona positivamente con la productividad y que los empleados que estaban más satisfechos en el trabajo eran más propensos a permanecer en su trabajo y ser más productivos.

En la década de 1980, el psicólogo Edwin Locke desarrolló su teoría de la fijación de metas, que sugiere que establecer metas específicas y desafiantes puede mejorar la motivación y la satisfacción laboral. Esta teoría ha sido ampliamente adoptada por las empresas y organizaciones como un medio para mejorar la satisfacción laboral y la productividad.

En la actualidad, el estudio de la satisfacción laboral sigue siendo una importante área de investigación en la psicología industrial y organizacional. Los investigadores han explorado cómo la satisfacción laboral se relaciona con la salud mental, la calidad de vida y la satisfacción general con la vida. También se han realizado estudios sobre cómo la satisfacción laboral se relaciona con factores específicos del trabajo, como la cultura organizacional, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo.

## Marco Teórico

El marco teórico es esencial para proporcionar una base sólida y bien fundamentada que permita comprender mejor la satisfacción laboral y su relación con otras variables, como puede ser por ejemplo en primer lugar con las organizaciones.

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. (Chiavenato I. , 2004)

Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato I. , 2004)

En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación ultima para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

En Argentina, la definición de Pequeñas y Mediana empresa se basa en la cantidad de empleados que tiene la empresa, y se clasifica de la siguiente manera:

Microempresa: es aquella empresa que tiene menos de 10 empleados.

Pequeña empresa: es aquella empresa que tiene entre 10 y 49 empleados.

Mediana empresa: es aquella empresa que tiene entre 50 y 199 empleados.

Gran empresa: es aquella empresa que tiene más de 200 empleados.

Aquí es cuando surge el concepto de Pequeñas y Medianas empresas, las cuales desarrollan sus actividades en diferentes sectores de la actividad económica, como puede ser comercial, agropecuario, industrial, minero y servicios.

Se caracterizan por:

- Tamaño: tienen un tamaño pequeño o mediano en términos de empleados, ingresos o activos totales en comparación con las grandes empresas.
- Propiedad: suelen ser empresas de propiedad privada, a menudo propiedad de un sola persona o de una pequeña familia de propietarios.
- Operación: a menudo tienen una operación simple y menos compleja que las grandes empresas. Además, suelen ser más flexibles en su capacidad de adaptación a los cambios en el mercado.
- Localización: pueden estar localizadas en áreas rurales o urbanas y, a menudo, operan en mercados locales o regionales.
- Cultura: suelen tener una cultura empresarial más cercana y familiar. Y los propietarios y empleados pueden tener un mayor grado de interacción y cercanía.
- Financiamiento: a menudo tienen menos acceso a financiamiento y recursos que las grandes empresas, lo que puede limitar su capacidad para expandirse o innovar. (Cleri, 2007)

Dentro de las organizaciones y más puntualmente las PYMES, que son el objeto de estudio de este trabajo, se encuentra el capital humano, que son las personas que trabajan en estas.

El capital humano de una empresa se refiere al valor que aportan los empleados a la organización, en términos de conocimientos, habilidades, experiencia y capacidad de trabajo. Es decir, el capital humano se refiere a las personas que trabajan en la empresa y a su capacidad de generar valor y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

El capital humano de la empresa se considera un activo intangible, ya que no se puede medir fácilmente como los activos físicos o financieros de la empresa. Sin embargo, es un recurso valioso que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y el desempeño de la empresa.
La gestión del capital humano es un aspecto importante de la actividad empresarial, y puede incluir estrategias como la selección y contratación de empleados adecuados, la formación y desarrollo de habilidades, la motivación y retención del personal, la evaluación del desempeño y la gestión del talento.

En resumen, el capital humano de la empresa es la capacidad y el potencial de los empleados para contribuir al éxito y la rentabilidad de la organización. Es un recurso intangible pero muy valioso que puede ser administrado y desarrollado para maximizar su valor para la empresa.

Por esto es muy importante la satisfacción de nuestro capital de trabajo y que con el tiempo ha sido cada vez un objeto significativo de estudio.

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de diferentes maneras por distintos autores a lo largo del tiempo, pero la más acertada seria la propuesta por Davis y Newstrom (2003), quienes la definen como "un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo".

Hay que entender que las características personales de los trabajadores cuentan un papel muy importante en los niveles de satisfacción. Todas las personas somos únicas e irrepetibles, en base a esto se condicionan nuestros incentivos, los cuales van a variar en base a nuestro sexo, edad, historia personal, autoestima, autovaloración, como así también nuestro entorno socio cultural.

En base a las definiciones podemos ver una relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, las cuales van de la mano para mantener a los trabajadores con un buen rendimiento.

El clima organizacional, refiere al ambiente psicológico que se percibe en una organización y que influye en las actitudes, comportamientos y satisfacción de los empleados. El clima organizacional es el resultado de la interacción entre diferentes factores, como la cultura organizacional, la estructura de la organización, la política de recursos humanos, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la percepción que tienen los empleados sobre la organización y su entorno laboral. (Chiavenato I. , 2004)

Un clima organizacional positivo se caracteriza por un ambiente de trabajo agradable, un buen clima de comunicación, una cultura organizacional coherente, una estructura de trabajo bien definida, un liderazgo efectivo y una

política de recursos humanos justa y motivadora. Un clima organizacional negativo, por otro lado, se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso, una comunicación ineficaz, una cultura organizacional poco clara o en conflicto, una estructura de trabajo confusa, un liderazgo ineficaz y una política de recursos humanos injusta o poco motivadora.

Un buen clima organizacional puede tener numerosos beneficios para la organización y sus empleados, como una mayor satisfacción laboral, un mejor rendimiento, una mayor retención de talentos, una mejor calidad de trabajo, una menor tasa de ausentismo y una mayor innovación y creatividad. Por otro lado, un clima organizacional negativo puede llevar a una mayor rotación de personal, un aumento del ausentismo, una disminución del rendimiento y una disminución de la satisfacción laboral.
Por lo tanto, es importante que las organizaciones presten atención al clima organizacional y adopten medidas para mejorar y mantener un ambiente de trabajo positivo. Esto puede incluir la implementación de políticas y prácticas de recursos humanos justas y motivadoras, el desarrollo de líderes efectivos y la promoción de una cultura organizacional coherente y positiva.

La motivación de los trabajadores se refleja en el clima organizacional el cual está determinado por factores sociales, tecnológicos y financieros, tales como el sistema de remuneración, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. (Perez, 1998)

Para lograrlo es necesario una buena gestión del talento humano. Esto ayuda a lograr objetivos, cumplir las vigas organizacionales, volverla competitiva, captar personas idóneas, motivarlas, lograr mayor auto realización y satisfacción entre los empleados, entre otras muchas otras cosas.

Día a día las organizaciones se preocupan por mantener un buen clima de trabajo interno que fomente un desarrollo eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

A partir de lo analizado hasta el momento, queda claro que un trabajador se puede sentir satisfecho o insatisfecho con su puesto de trabajo.

Hay diversas causas que podrían influir en dicha situación.

La satisfacción laboral no solo depende de la remuneración, sino del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de felicidad y bienestar de la persona, o todo lo contrario.

La satisfacción puede depender de muchos factores, los grados de responsabilidad, la congruencia con los valores personales, niveles de aspiración, reconocimiento o implicación de tareas, como así también socialización y estímulo. Como organización tenemos que analizar cada caso y dependiendo la persona es como será el incentivo aplicado para que el trabajador logre satisfacción en el trabajo. (Perez, 1998)

Existen también múltiples consecuencias en las que puede desembocar la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral puede tener variadas consecuencias en el trabajador, implicando tanto a nivel personal, familiar o social.

Estos manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo.

Se puede manifestar bajo cuatro tipos de respuestas:

- Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión**:** la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad**:** expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia**:** implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores. (Dallaglio, 2015)

Existen diversas herramientas como organización para mejorar el clima organizacional y una muy significativa son los incentivos.

Son las herramientas que se utilizan en las empresas para mejorar la satisfacción laboral, teniendo como resultado mejorar la productividad y la calidad del servicio.

El equilibrio entre el crecimiento de la autoestima o autovaloración del personal a través del reconocimiento es a lo que un programa de incentivos debe apuntar para lograr en definitiva un mejor desempeño laboral.

Existen diferentes tipos de incentivos según (Albesa), relacionados o no a lo económico, estos pueden clasificarse en:

-Reales y Sustitutos.

-Positivos y Negativos.

-Económicos y No Económicos.

**Reales**: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc.

**Sustitutos**: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.

**Positivos**: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que producen placer. Constituyen un premio o recompensa. Se pueden incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc.

**Negativos**: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc.

**Económicos**: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades.

**No económicos**: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y solo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el reconocimiento de resultados, reconocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros.

El sistema de incentivos se debe adaptar a las características de la empresa, de los empleados y saber utilizarlos en el momento adecuado para que aumenten la motivación de las personas.

A lo largo de la historia los autores han estudiado de diferentes maneras a los trabajadores cuando hablamos de motivación y de satisfacción laboral, generando así muchas teorías, nosotros nos vamos a basar en la Teoría de la motivación de Maslow y la Teoría bifactorial de Herzberg.

Resulta importante hablar de la Motivación en los trabajadores en primer lugar, lo cual no es lo mismo que la Satisfacción Laboral pero están íntimamente ligadas. (Chiavenato I. , 2004)

Las organizaciones requieren motivar a las personas y vincular las expectativas de sus integrantes con sus propósitos y objetivos. Las empresas son responsables de proporcionar las herramientas necesarias para el buen desempeño, pero los individuos mismos son responsables de la automotivación.

La motivación se refiere a todo aquello que impulsa al ser humano a actuar en cierta forma o que origina un apego hacia una conducta especifica, este impulso

puede ser provocado por estímulos provenientes del entorno en que este se desenvuelve, o bien, ser generado a partir de procesos mentales.

El ser humano raramente alcanza un estado de completa satisfacción, exceptuando breves periodos de tiempo. Tan pronto el individuo satisface un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando este se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. Es una característica de los seres humanos estar deseando algo a lo largo de su vida. Hay dos hechos importantes: primero, que el ser humano nunca está satisfecho excepto en una forma relativa, segundo, esas necesidades se ordenan en una especie de jerarquías de predominio.

En conclusión se puede entender que el término motivación y satisfacción laboral no son lo mismo, la primera implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, pero es claro de observar que se necesitan una de la otra.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría bifactorial de la satisfacción.

Teoría bifactorial de (Herzberg, 1967):

Esta teoría indica que las personas tenemos dos factores intrínsecamente relacionados, los de insatisfacción llamados factores higiénicos, los cuales dependen de condiciones que rodean a la persona en el trabajo. Luego tenemos los motivacionales que hacen referencia al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él.

Esta teoría comprueba la relación que hay entre la satisfacción y el desempeño.

En primer lugar se tiene:

Factores higiénicos: estos comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros.

Estas son las herramientas más utilizadas por las organizaciones para motivar a los trabajadores. Sin embargo, estos no producen motivación, sino que generan satisfacción ya que tienen poco poder influyente en la conducta de los trabajadores por largos periodos.

En conclusión, los factores higiénicos no elevan la satisfacción de manera valiosa y duradera pero, si son precarios, generan insatisfacción por lo que tenerlos en alta cantidad y calidad nos podría evitar insatisfacción en el clima organizacional. Los factores higiénicos abarcan:

- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Salario y remuneración.
- Status.
- Relaciones con los colegas.
- Seguridad en el puesto de trabajo.

Factores motivacionales**:** estos refieren a las tareas, al contenido del trabajo y a las obligaciones de este por lo que son los verdaderos motivadores ya que producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad de los trabajadores. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto.
- Reconocimiento.
- Avance en la carrera.

# II. METODOLOGÍA

La investigación posee elementos cuantitativos y cualitativos.

Para definir a la investigación cuantitativa, (Hernández, 2004) se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos educativos, utiliza la metodología empírico-analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Según lo que argumentan Strauss y Corbin, la investigación cualitativa es "cualquier tipo de investigación que produce resultados no encontrados por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cualificación"
Con periodicidad se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.
Un estudio cualitativo busca entender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etc.). (Corbin, 1990)

## Unidad de análisis

Es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos para la gastronomía hace 70 años, más de 1500 productos, 50 proveedores y más de 400 clientes del rubro gastronómico sanjuanino y mendocino.

La elección de la unidad de análisis está dada por que una organización como esta es un entorno de trabajo que emplea a un número significativo de personas de diversas edades y cualidades, lo que podría proporcionar una muestra diversa para el estudio de la satisfacción laboral

### Misión

“Brindamos un servicio integral a establecimientos gastronómicos sanjuaninos, a través de la producción, comercialización y logística de alimentos secos, refrigerados y ultracongelados de primera calidad.”

**Visión**

“Ser una empresa líder en brindar soluciones gastronómicas en la región de Cuyo y reconocida a nivel nacional, destacándonos en la calidad de nuestros productos y servicios.”

Los valores compartidos por todos los miembros de la organización son:

- Compromiso con la calidad: Nos esforzamos permanentemente por brindar un buen servicio y ofrecer productos de vanguardia.
- Vínculos humanos: Creemos que crecer solo es posible mediante vínculos de confianza con toda nuestra cadena de valor.
- Integridad: Logramos resultados a través de una conducta coherente, transparente y responsable.
- Vocación de servicio: atendemos de manera especial a cada cliente de acuerdo sus necesidades.

**Áreas de la organización**

La empresa se encuentra conformada por seis áreas:

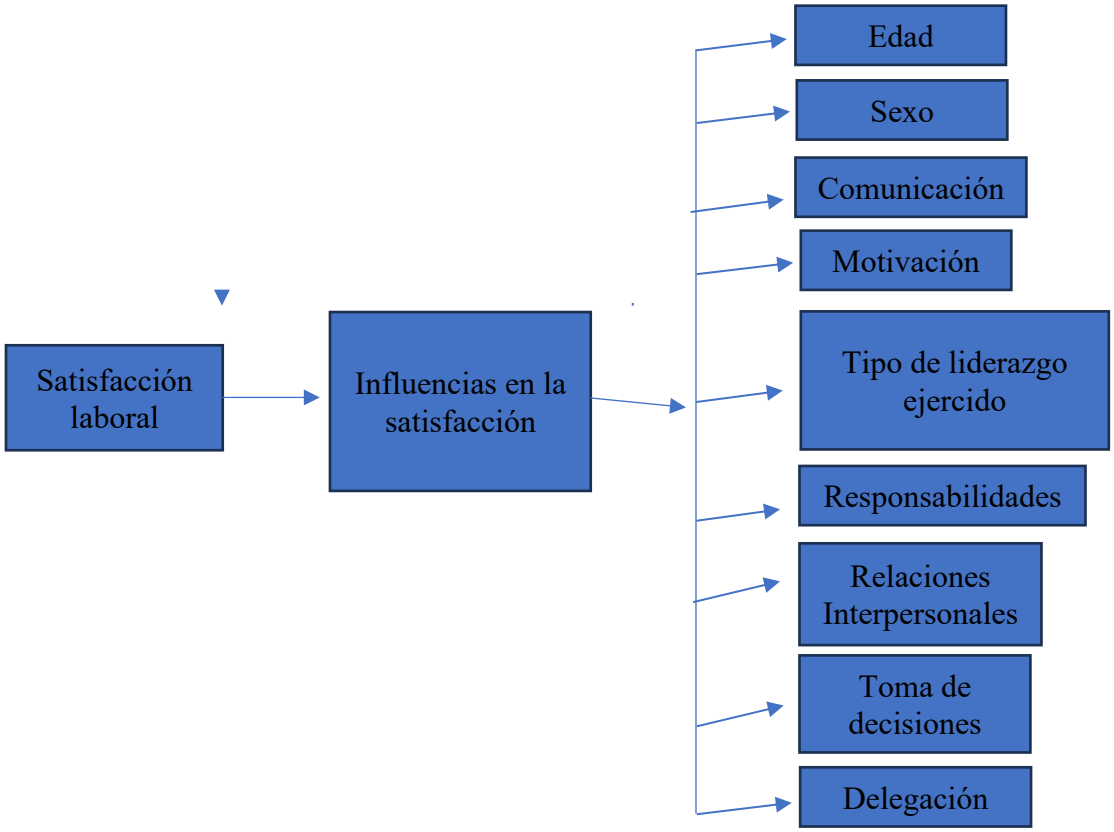
1- Gerencia general
2- Administración y Compras
3- Logística y Depósito
4- Producción
5- Encargado de sucursal
6- Ventas

**Población, muestra y criterio de selección.**

La organización seleccionada cuenta con una nómina de personal de 52 personas donde se encuestara a la totalidad de ellas.

**Operacionalización de la variable**

La variable general analizada en dicha investigación es “Satisfacción Laboral”. Tomando como referencia esta variable, sirvió´ como pie logrando desglosar sus determinadas sub variables.




**Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

La primera herramienta utilizada fue la encuesta. Se puede la puede definir, siguiendo a (Hernández Sampieri, 2014), como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

La observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado. Entre sus características se pueden destacar las siguientes.

Con respecto a la definición de entrevista, (Corbetta, 2007) la define una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar.

# III. RESULTADOS

**Entrevista al gerente general de la organización**

Se realizó un acercamiento a la unidad de análisis, donde se la visitó para conocer las instalaciones, luego se llevaron a cabo la entrevista semi-estructurada al Gerente general y dueño de la organización

En relación a la antigüedad en la empresa, el gerente nos comento *"llevo 7 años como gerente de la organización, ocupe muchos puestos de la organización, como por ejemplo jefe de logística y de depósito lo cual me permitió conocer mucho a nuestros clientes como también los productos que comercializamos. Luego de a poco empecé a tomar más responsabilidades administrativas y financieras por lo que delegué esa responsabilidad."*

Acerca a si consideraba que sus colaboradores estaban satisfechos trabajando en la organización comentó "*Creemos que si, que hay muy bien ambiente laboral. Es un comentario que se repite entre los trabajadores y que se percibe por parte de nosotros. Todos están a gusto, tenemos muy poca rotación de personal.*
*En estos momentos no estamos realizando encuestas de satisfacción, pero cabe considerar que en el último año la empresa aumentó un 100% su plantilla, por lo que es algo que deberíamos empezar a trabajar y prestar más atención"*
En cuanto los beneficios que se otorgan para mantener motivados a los trabajadores comentó *"Por el momento no contamos con un programa de beneficios para todos, hay muchas áreas en la cual todas tienen un referente que tiene un plus sobre el sueldo, pero no hay objetivos dentro de esa área para después poder cuantificar eso y premiarlos en caso de que se hayan cumplido dichos objetivos en el mes.*
*Con respecto al plus que se les da a los gerentes de las diferentes áreas hay que entender que es una organización chica y que la gerencia está todo en manos de los dueños, menos un área la cual en este caso cuenta con una gran diferenciación de sueldo"*
Cuando se le consultó sobre la retroalimentación a los trabajadores comentó *"Diría que no, ya que no se realiza de manera periódica ese tipo de ejercicio o*

*intercambios. Pero siempre estamos atentos a cuando las cosas no están haciendo bien atacar ese problema rápido, esa retroalimentación sale a partir de un problema, no como una actividad periódica establecida"*

*Al respecto del festejo del logro de objetivos* y la celebración de fechas importantes *expresó "No trabajamos con objetivos, por lo tanto, eso puntualmente no pasa. Pero si se realizan muchas reuniones durante el año para festejar diferentes días festivos, se realizan desde brindis al finalizar la jornada, hasta asados para todos los trabajadores. Días importantes que se festejan son el día del trabajador, el día del empleado de comercio, navidad, entre otros.*

*Sumado a lo anterior a todos los trabajadores se les hace un regalo en navidad de mercadería y económico, como también un regalo de cumpleaños"*

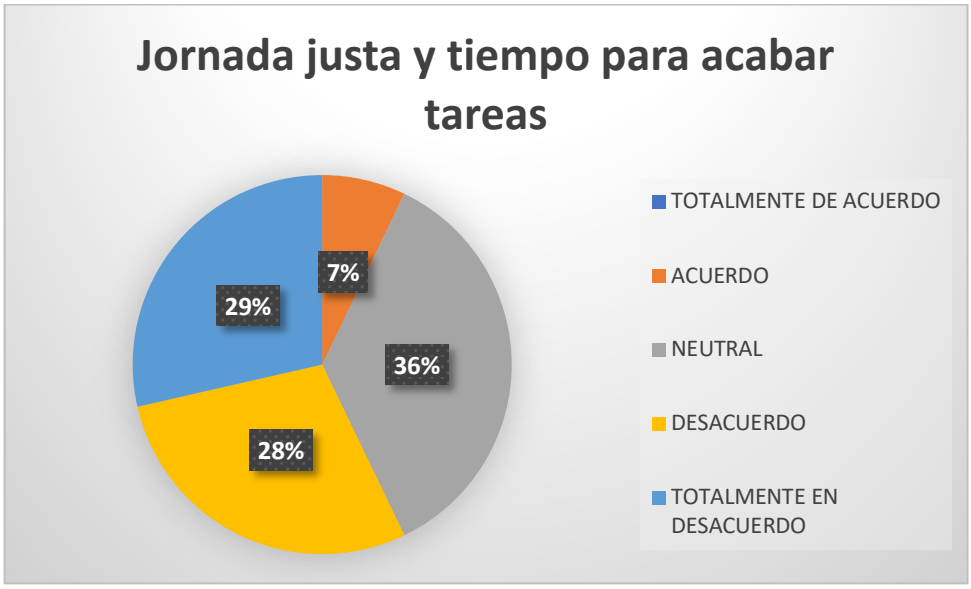
Se le consultó si los trabajadores cuentan con beneficios y si Siente que los trabajadores cuentan con el apoyo económico o social de la organización en caso de que tengan algún problema, lo cual respondió "*No hay beneficios ya establecidos o predeterminados a los que puedan acceder, sino en que en caso en el que se plantee un problema ya sea familiar, o de algún auto o lo que se presente, generalmente los trabajadores hacen pedidos de adelantos de dinero y normalmente se accede y se les ayuda. Estas consultas las atiendo yo personalmente, todavía no contamos con un departamento de recursos humanos*

*Generalmente son adelantos, pero a la verdad es que muchas veces viene con problemas propios y nos piden que los ayudemos con casos puntuales capaz con abogados o contadores, por lo que siempre se sienten sostenidos o que alguien los va a ayudar y son muy agradecidos a eso"*

Finalmente, se le consultó sobre capacitaciones que realizan los trabajadores y nos comentó "*son muy pocas, se realizan periódicamente capacitaciones de seguridad e higiene. A los vendedores de la empresa se los capacita con los productos nuevos que salen cada temporada sobre cómo usarlos correctamente y rendimientos de los mismos. A los panaderos se los capacita cuando hay que mejorar algo puntual del procedimiento de producción o cuando se quiere lograr algún producto nuevo, pero no tenemos un plan de capacitaciones ya armado o establecido. Como mencione anteriormente se va viendo sobre la marcha lo que hay que ir mejorando en los trabajadores o procedimientos."*

**Encuestas de satisfacción realizadas a los trabajadores.**

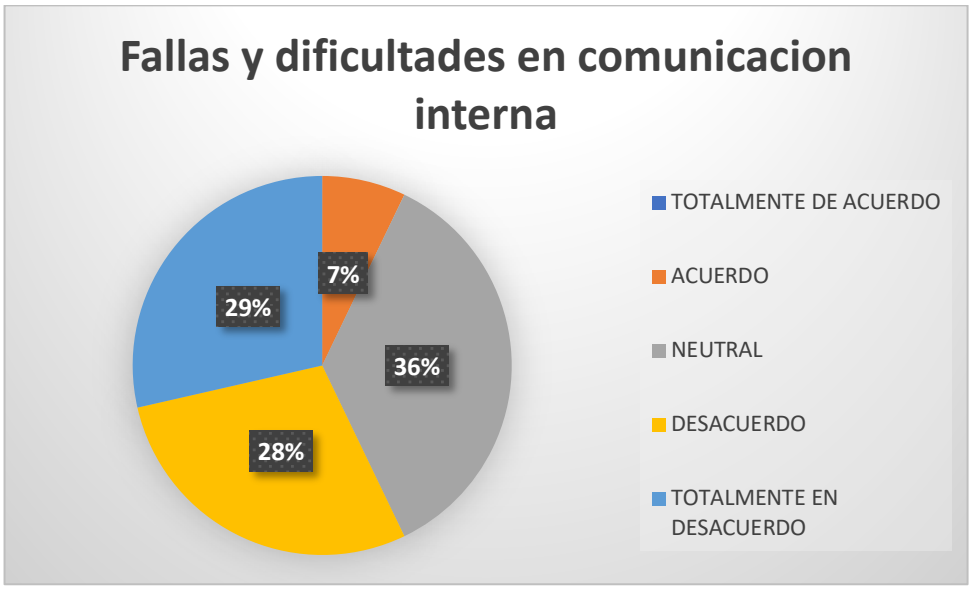
Gráfico N°1




Fuente: elaboración propia.

Se les consultó a los trabajadores si pensaban que cuentan con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas respondieron un 34% estar totalmente de acuerdo, un 30% está de acuerdo, un 23% voto neutral y un 3% estuvo en desacuerdo.

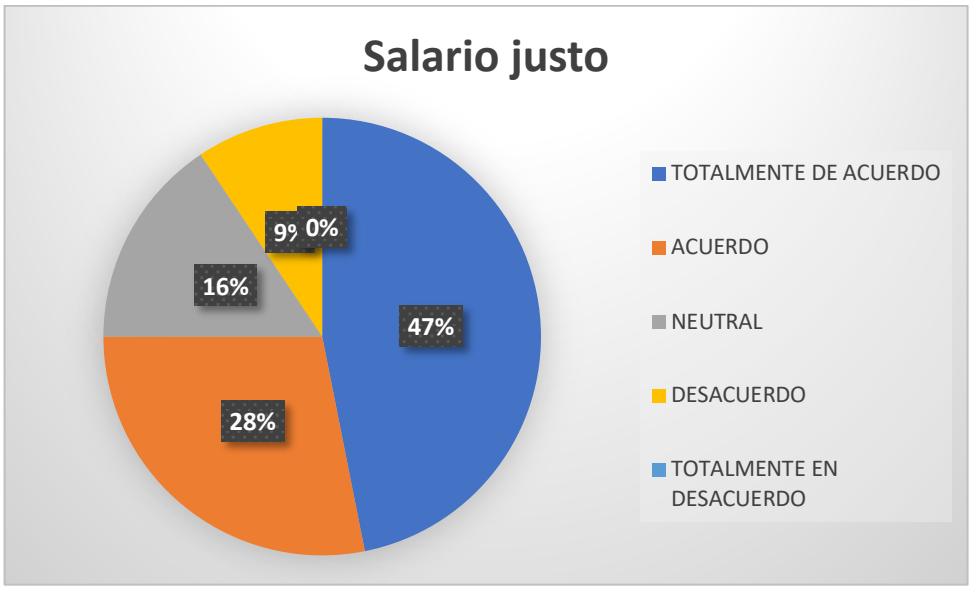
Gráfico N°2



Fuente: elaboración propia.

Acerca de si consideran que hay fallas y dificultades en la comunicación interna, el 29% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo, un 28% está en desacuerdo, un 36% voto neutral y un 7% dijo estar de acuerdo.

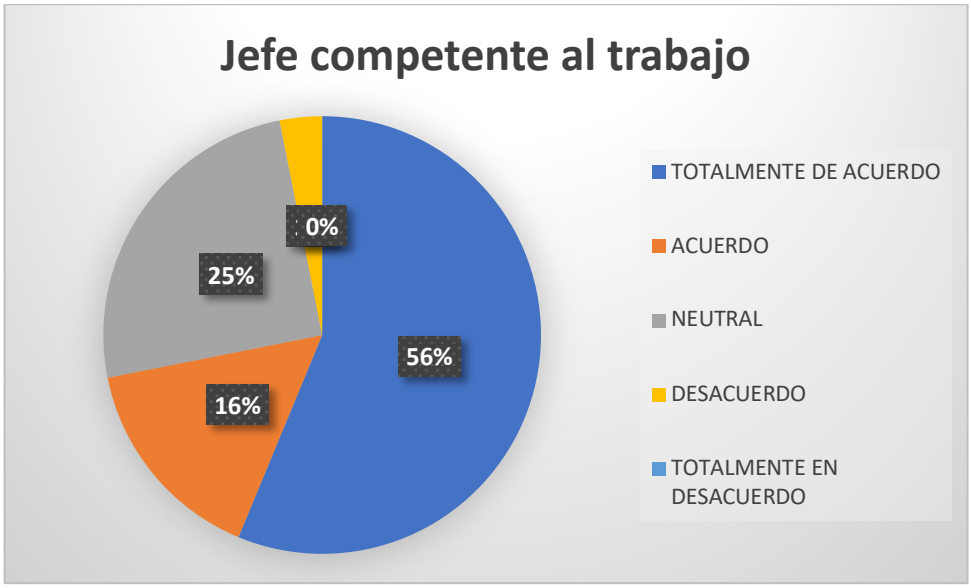
Gráfico N°3




Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó a los trabajadores si consideraban que tenían un salario justo en base al trabajo que hacen, contestaron el 47% estar totalmente de acuerdo, un 28% dicen estar de acuerdo, un 16% voto neutral, un 9% dice estar en desacuerdo y no hubo votos de trabajadores que estén en total desacuerdo.

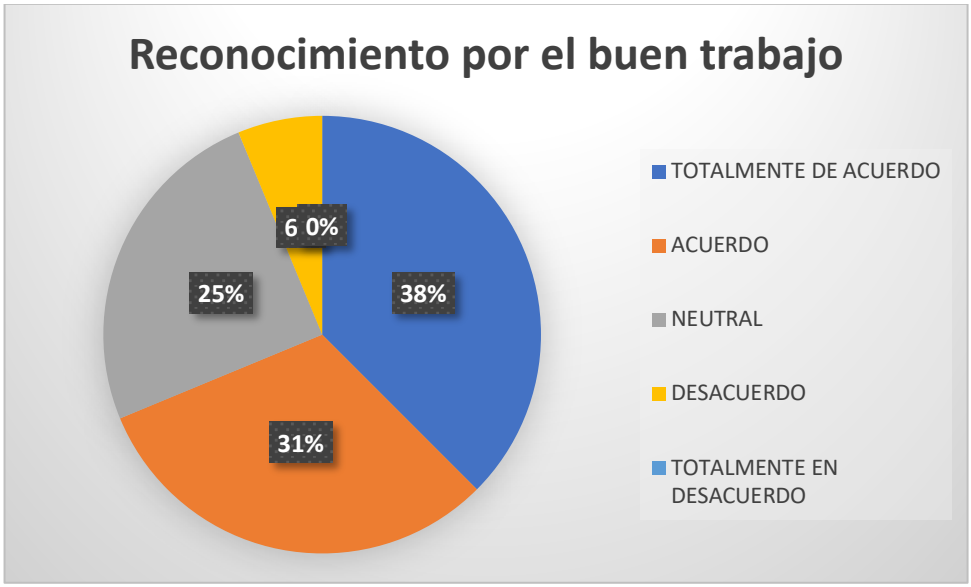
Gráfico N°4




Fuente: elaboración propia.

Acerca de si su jefe inmediato es competente en la ejecución de su trabajo, un 56% considera estar completamente de acuerdo, un 16% de acuerdo, un 25% voto de manera neutral, un 3% está en desacuerdo y no hubo votos de totalmente en desacuerdo.

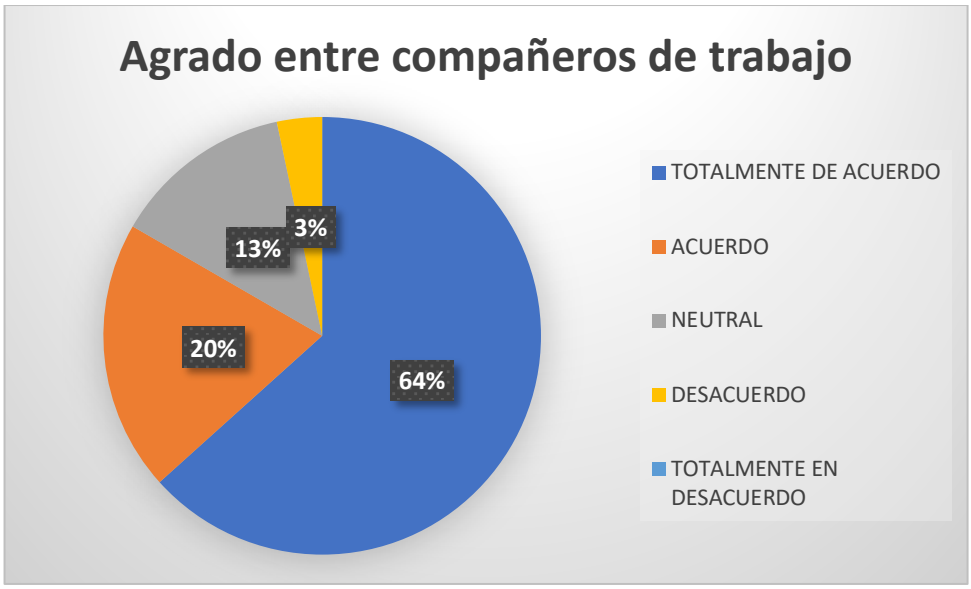
Gráfico N°5




Fuente: elaboración propia.

Se les consultó a los trabajadores si estos reciben reconocimiento que merecen al realizar un buen trabajo, un 38% está totalmente de acuerdo, un 31% voto de manera neutral, un 25% está de acuerdo, un 6% está en desacuerdo, finalmente ningún trabajo estuvo completamente en desacuerdo.

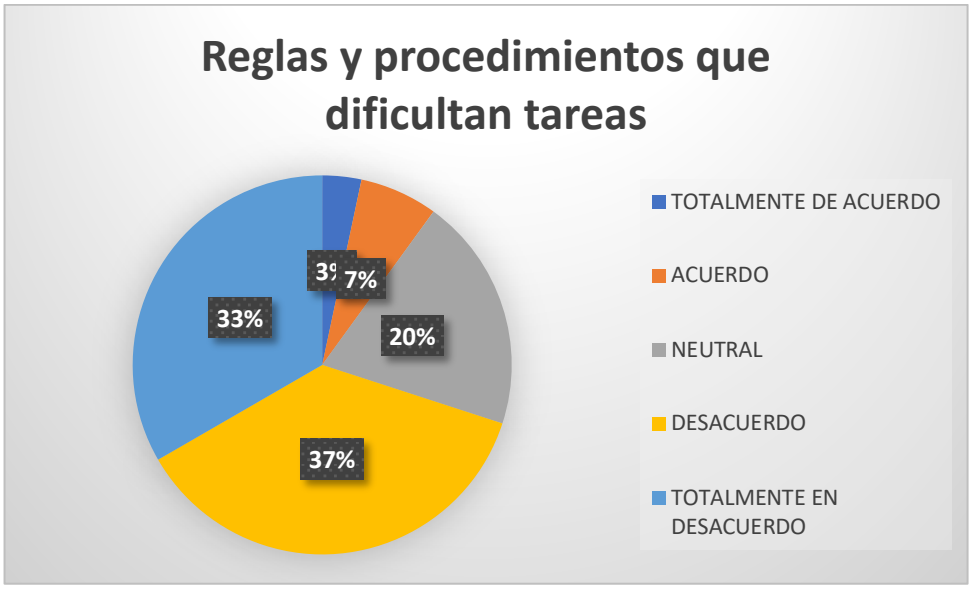
Gráfico N°6




Fuente: elaboración propia.

Al consultarles si les agradaban sus compañeros, un 64% votó estar totalmente de acuerdo, un 20% está de acuerdo, un 13% voto de manera neutral, un 3% dice estar en desacuerdo y no hubo votos de totalmente en desacuerdo.

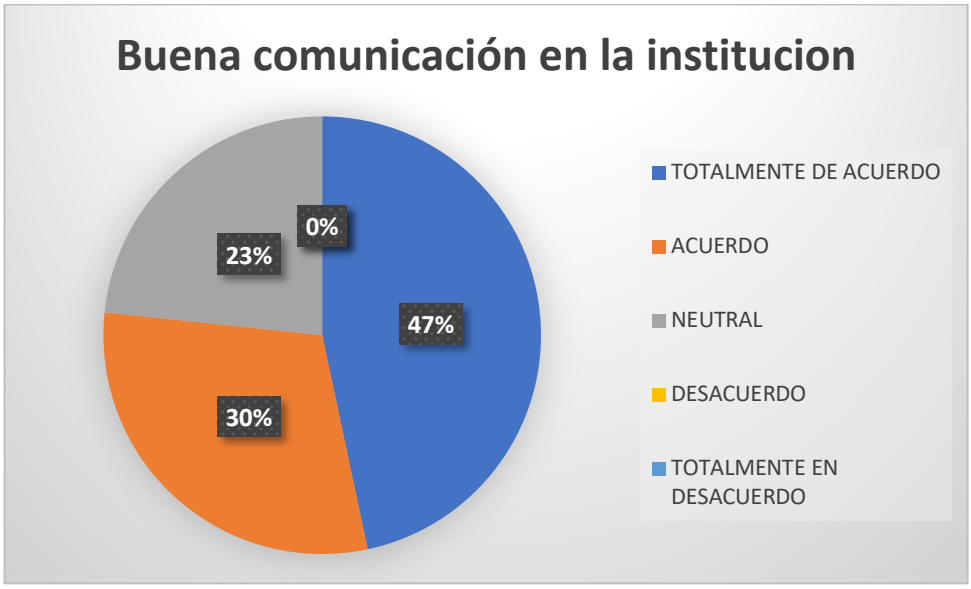
Gráfico N°7




Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó a los trabajadores si consideraban que las reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo, 33% considera estar totalmente en desacuerdo, 37% en desacuerdo, un 20% voto de manera neutral, 7% está de acuerdo y un 3% está totalmente de acuerdo.

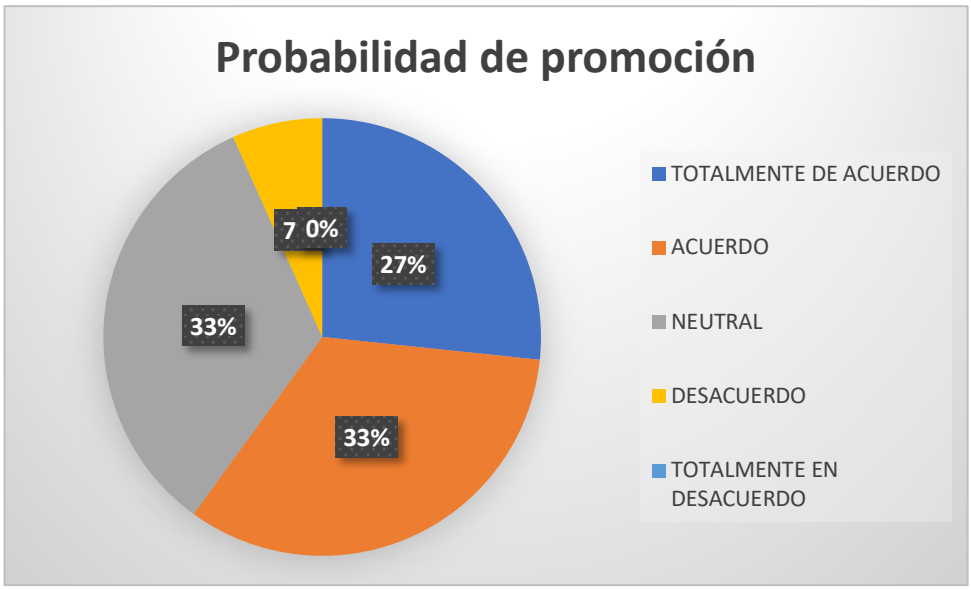
Gráfico N°8



Fuente: elaboración propia.

Acerca de si hay una buena comunicación en la empresa contestaron, un 47% estar totalmente de acuerdo, un 30% estar de acuerdo, un 23% voto neutral.

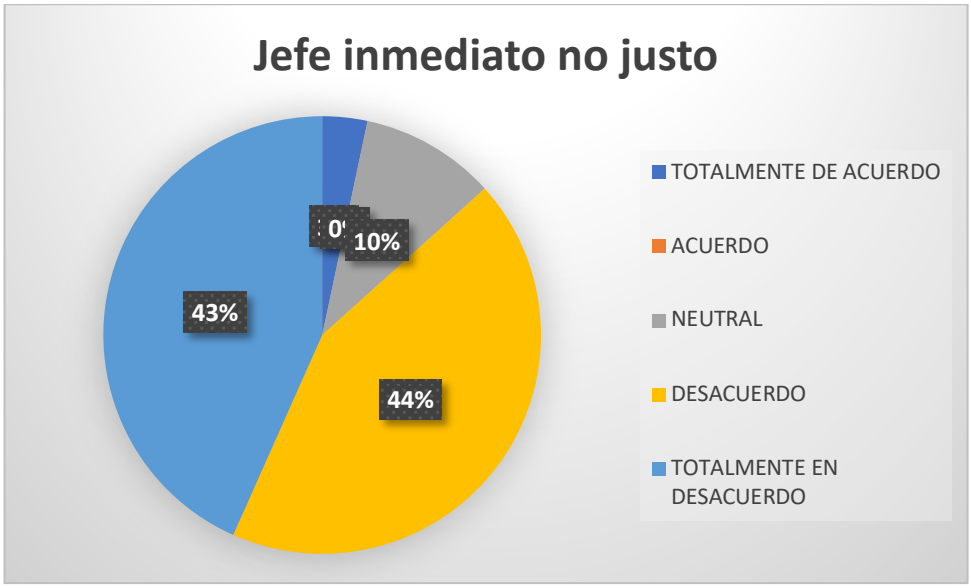
Gráfico N°9




Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó a los trabajadores acerca de si realizan bien su trabajo hay probabilidades de ser promovidos, el 33% está de acuerdo, 33% voto neutral, un 27% está totalmente de acuerdo, un 7% está en desacuerdo y no obtuvo voto totalmente en desacuerdo

Gráfico N°10




Fuente: elaboración propia.

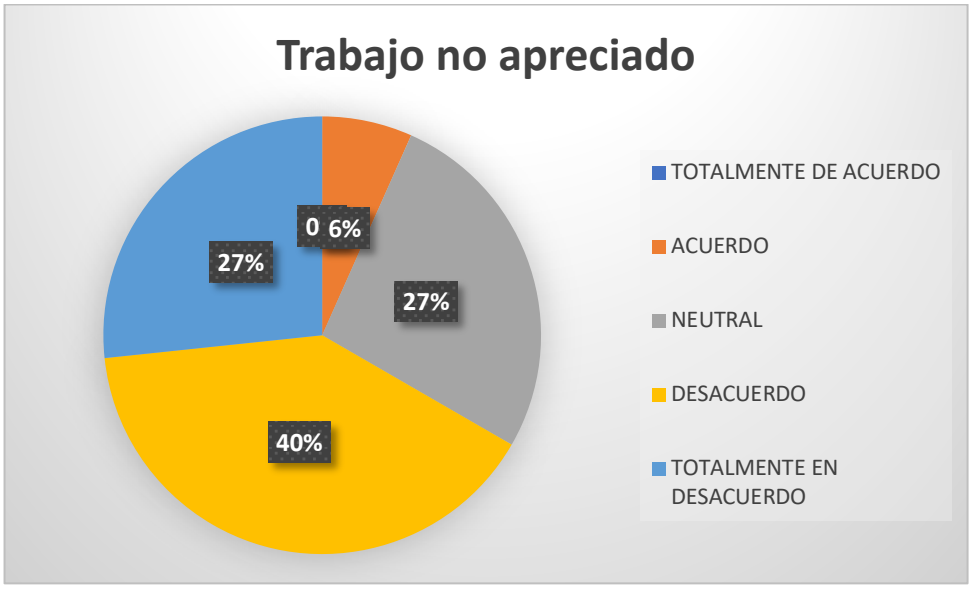
En cuanto a si consideraban si su jefe inmediato no era justo con ellos respondieron el 43% estar totalmente en desacuerdo, el 44% en desacuerdo, el 10% neutral, 3% totalmente de acuerdo y no hubo votos de acuerdo

Gráfico N°11

Fuente: elaboración propia.

Al consultar si pensaban que recibian son tan buenos como los que ofrecen otras instituciones respondieron un 30% estar totalmente de acuerdo, un 50% está de acuerdo y un 20% voto neutral. Nadie estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

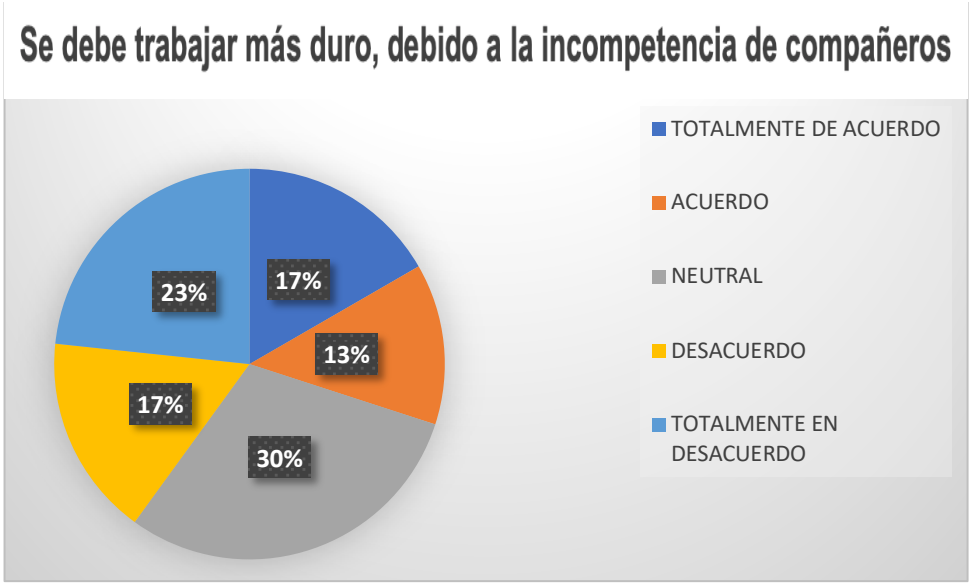
Gráfico N°12




Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó a los trabajadores al respecto de si sentían si su trabajo no era apreciado, el 27% esta en total desacuerdo, un 40% en desacuerdo, un 27% neutral, un 6% voto de acuerdo y no hubo votos totalmente de acuerdo.

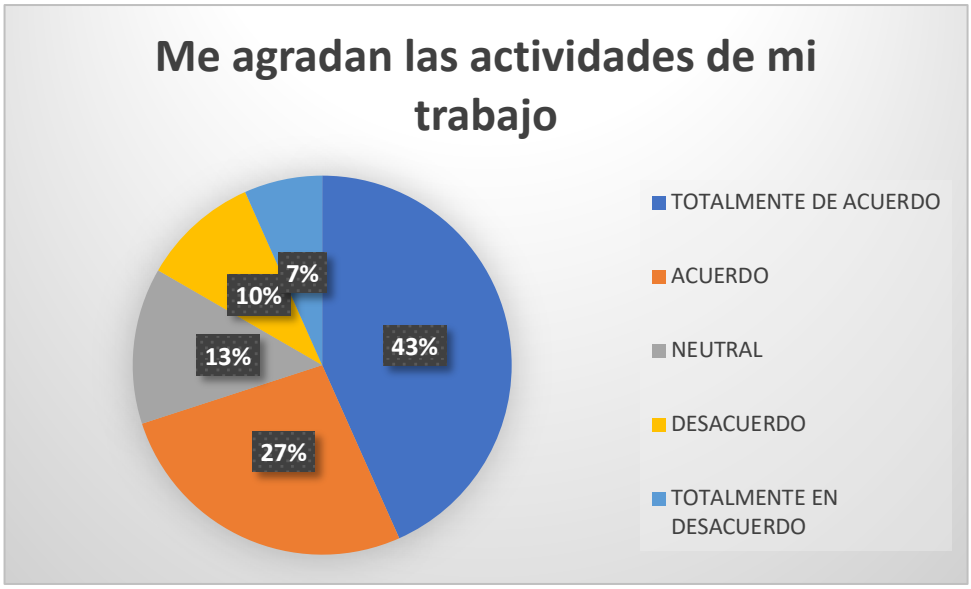
Gráfico N°13




Fuente: elaboración propia.

Se consultó a los colaboradores si sienten que deben trabajar más duro en el trabajo de lo que debería, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajan. Un 17% está totalmente en desacuerdo, un 13% está de acuerdo, un 30% voto de manera neutral, un 17% está en desacuerdo y un 23% está totalmente en desacuerdo.

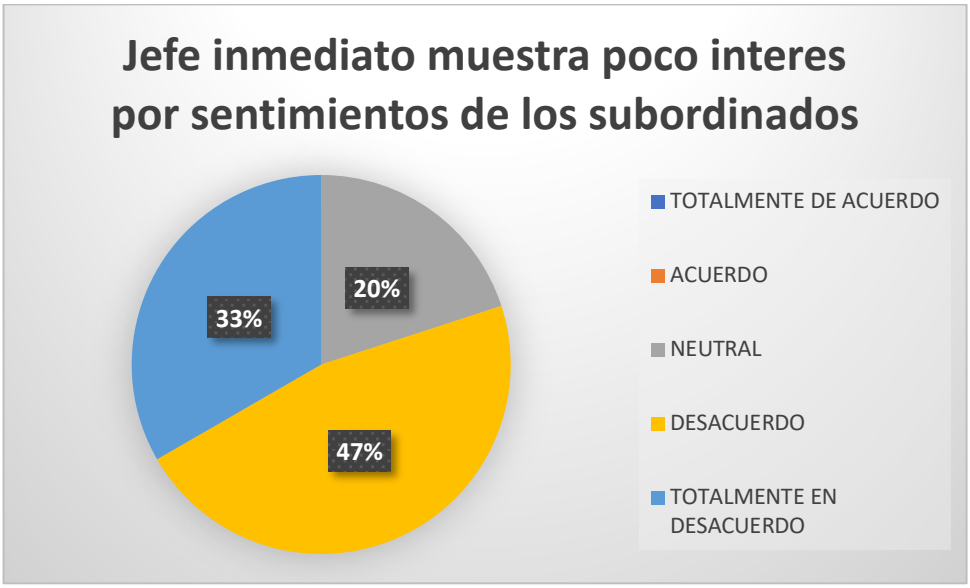
Gráfico N°14



Fuente: elaboración propia.

Acerca de si las gustan las cosas que hacen en sus trabajos contestaron un 43% estar totalmente de acuerdo, un 27% de acuerdo, un 13% voto neutral, un 10% en desacuerdo y un 7% totalmente desacuerdo.

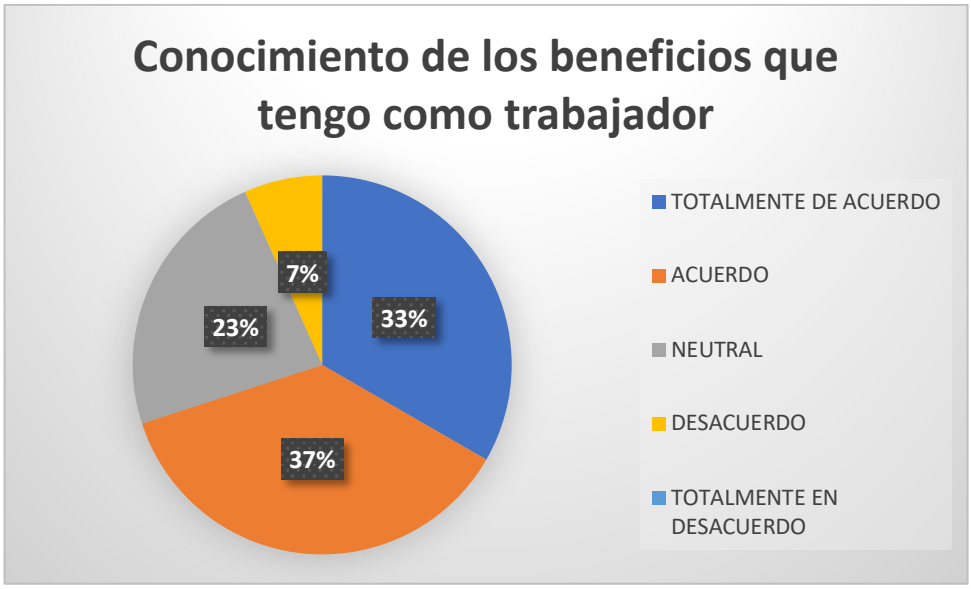
Gráfico N°15




Fuente: elaboración propia.

Respecto a si los trabajadores sentían que su jefe inmediato muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados respondieron un 33% estar totalmente en desacuerdo, un 47% en desacuerdo y un 20% voto de manera neutral.

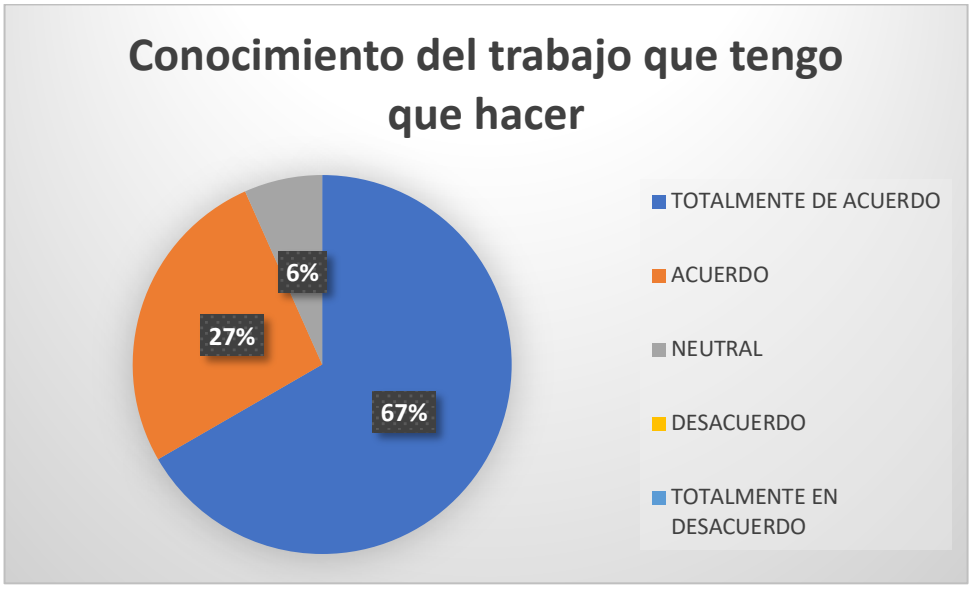
Gráfico N°16




Fuente: elaboración propia.

Acerca de si los trabajadores conocían el conjunto de beneficios que tenían como trabajadores un 33% está totalmente de acuerdo, un 37% está de acuerdo, un 23% voto de manera neutral y un 7% está en desacuerdo. No hubo voto en totalmente en desacuerdo.

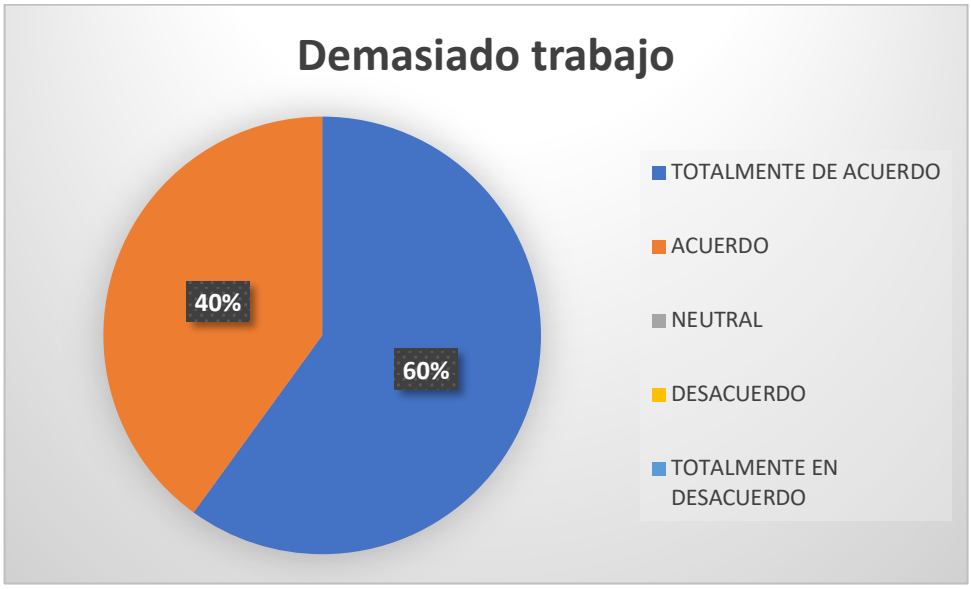
Gráfico N°17



Fuente: elaboración propia.

Al consultarles a los trabajadores respecto si conocían demasiado sobre el trabajo que realizan un 67% contestó estar totalmente de acuerdo, un 27% está de acuerdo y un 6%voto de manera neutral. No hubo votaciones respecto a votos en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

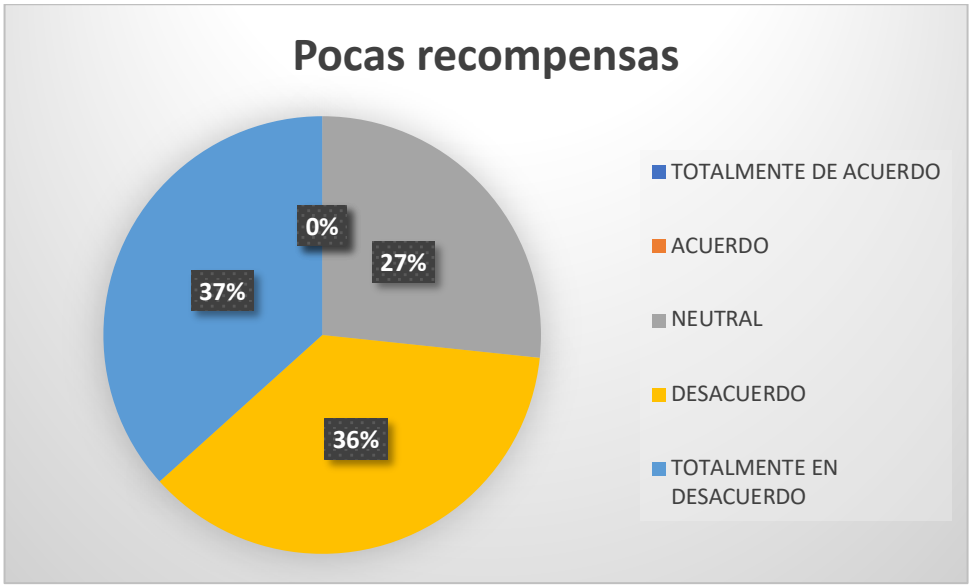
Gráfico N°18




Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó respecto a si tienen demasiado que hacer en el trabajo, lo cual respondieron un 60% estar totalmente de acuerdo y un 40% estar de acuerdo. No hubo votos neutrales, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

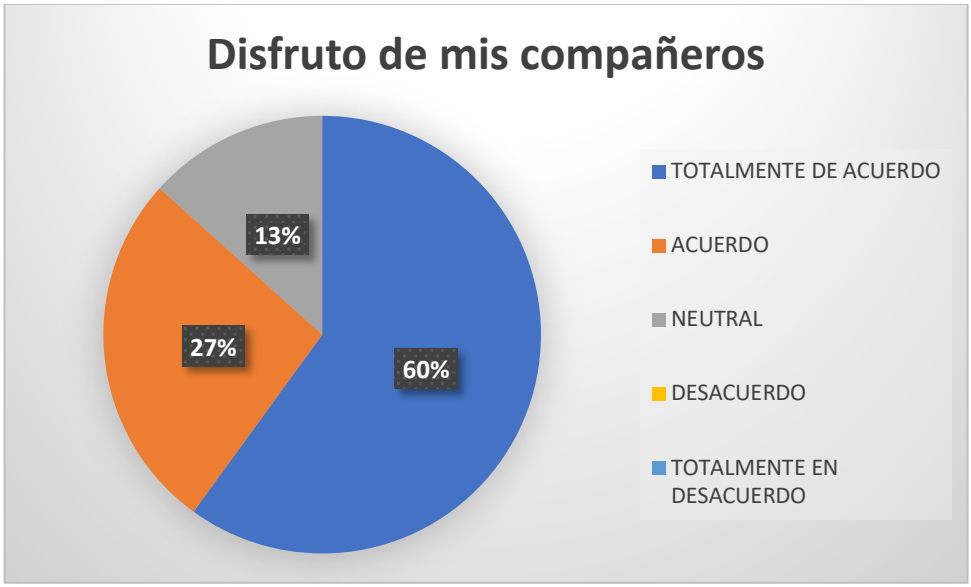
Gráfico N°19




Fuente: elaboración propia.

Acerca de si consideraban que hay pocas recompensas para los que trabajan allí un 37% está totalmente en desacuerdo, un 36% está en desacuerdo y un 27% voto de manera neutral. Ningún trabajador voto estar de acuerdo o totalmente de acuerdo.

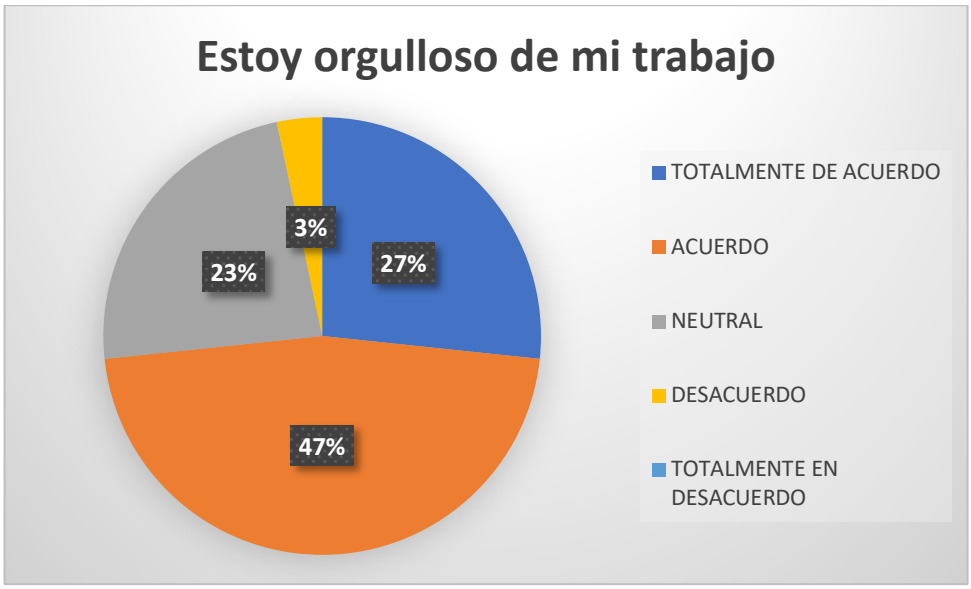
Gráfico N°20




Fuente: elaboración propia.

Respecto a si disfrutaban de sus compañeros un 60% votó estar totalmente de acuerdo, un 27% está de acuerdo y un 13% voto de manera neutral. No hubo votaciones en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

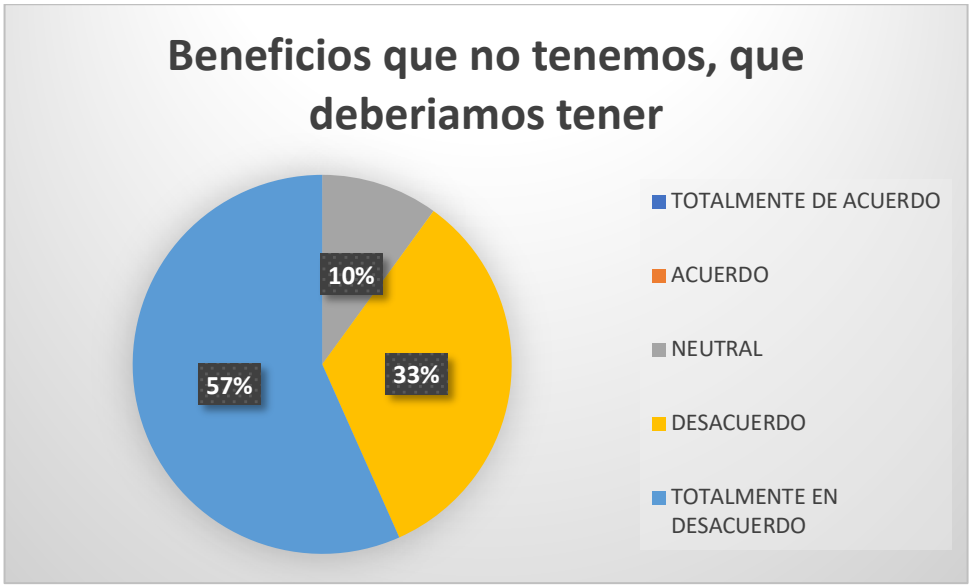
Gráfico N°21




Fuente: elaboración propia.

Con respecto a si los trabajadores se sentían orgullosos de sus trabajos un 27% está totalmente de acuerdo, un 47% está de acuerdo, un 23% voto de manera neutral y un 3% está en desacuerdo. No hubo votos de totalmente desacuerdo.

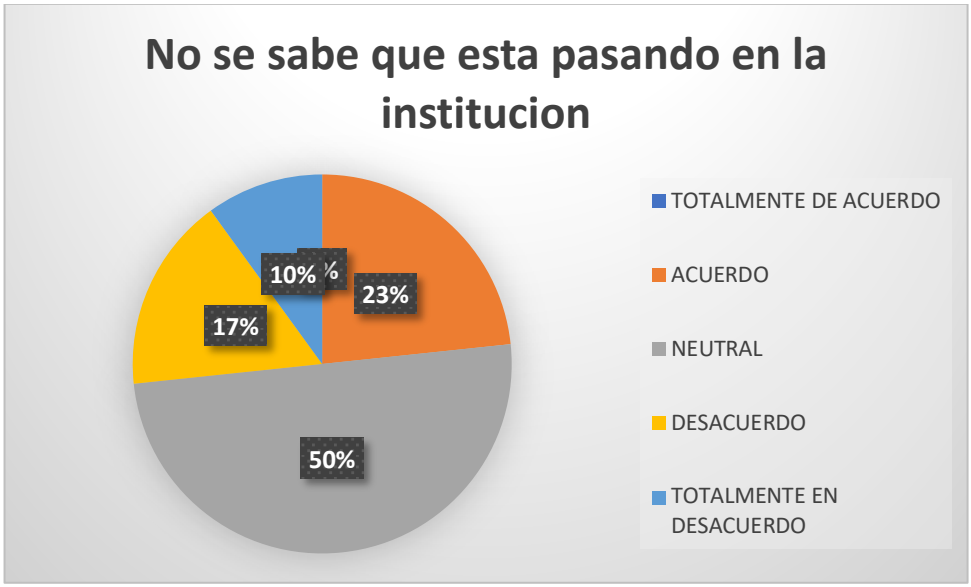
Gráfico N°22




Fuente: elaboración propia.

Con respecto a si los trabajadores consideraban que hay beneficios que no cuentan, y que deberían tener respondieron; un 57% estar totalmente en desacuerdo, un 33% en desacuerdo, 10% voto de manera neutral. No se presentaron votos de acuerdo y totalmente de acuerdo.

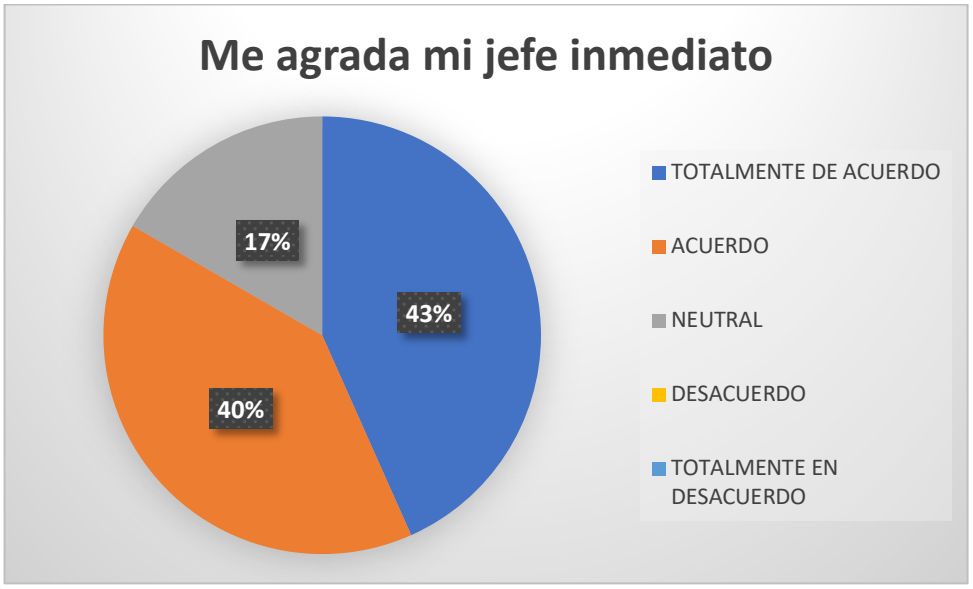
Gráfico N°22




Fuente: elaboración propia.

Se les preguntó si sentían que no saben lo que está pasando en la institución, el 50% respondió de manera neutral, 23% está de acuerdo, un 17% en desacuerdo, un 10% está totalmente en desacuerdo. No hubieron votos totalmente de acuerdo.

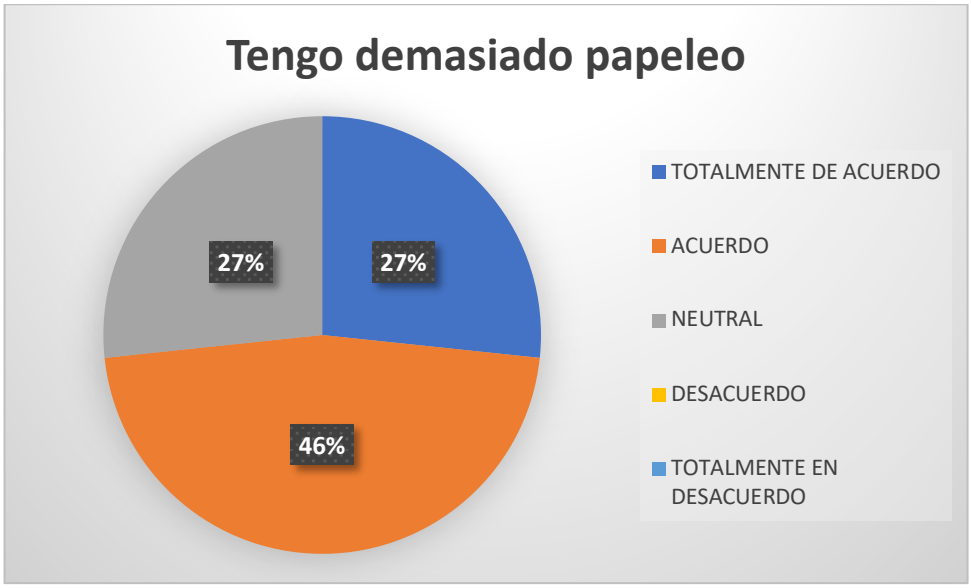
Gráfico N°24




Fuente: elaboración propia.

Con respecto a si les agrada su jefe inmediato contestaron, 43% estar totalmente de acuerdo, 40% de acuerdo y 17% de manera neutral. No hubo votaciones en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

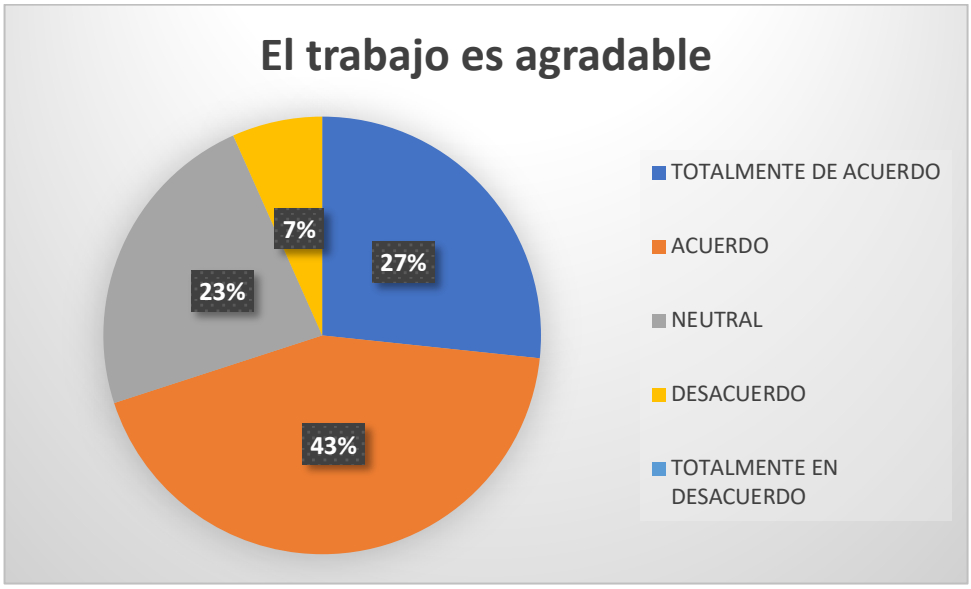
Gráfico N°25




Fuente: elaboración propia.

Al preguntar sobre si tienen demasiado papeleo respondieron 46% estar de acuerdo, un 27% totalmente de acuerdo y un 27% neutral. No hubieron votaciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

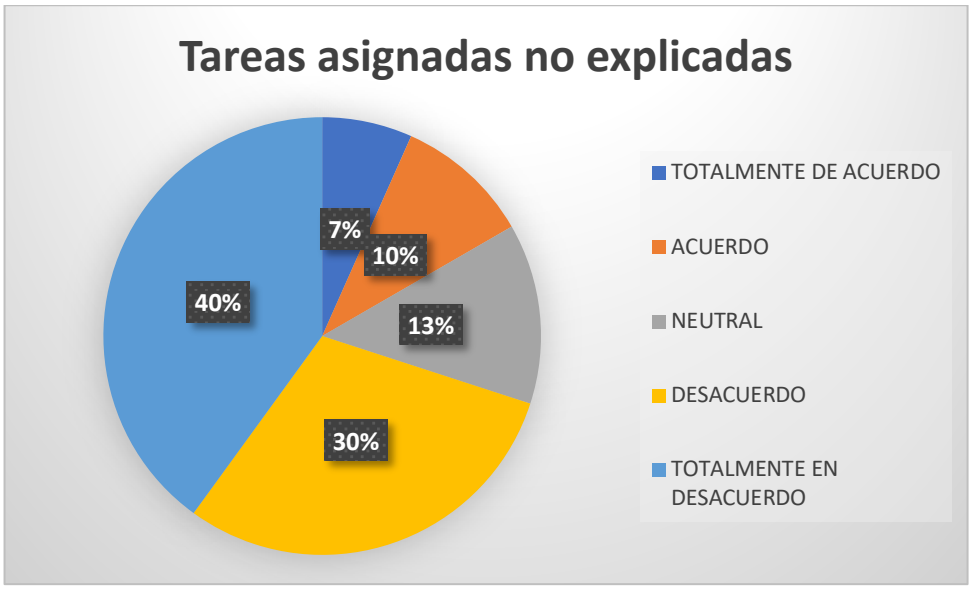
Gráfico N°26




Fuente: elaboración propia.

Se les consultó si consideraban si su trabajo es agradable y respondieron, 27% totalmente de acuerdo, 43% de acuerdo, 23% neutral, 7% en desacuerdo. No hubieron votos totalmente en desacuerdo.

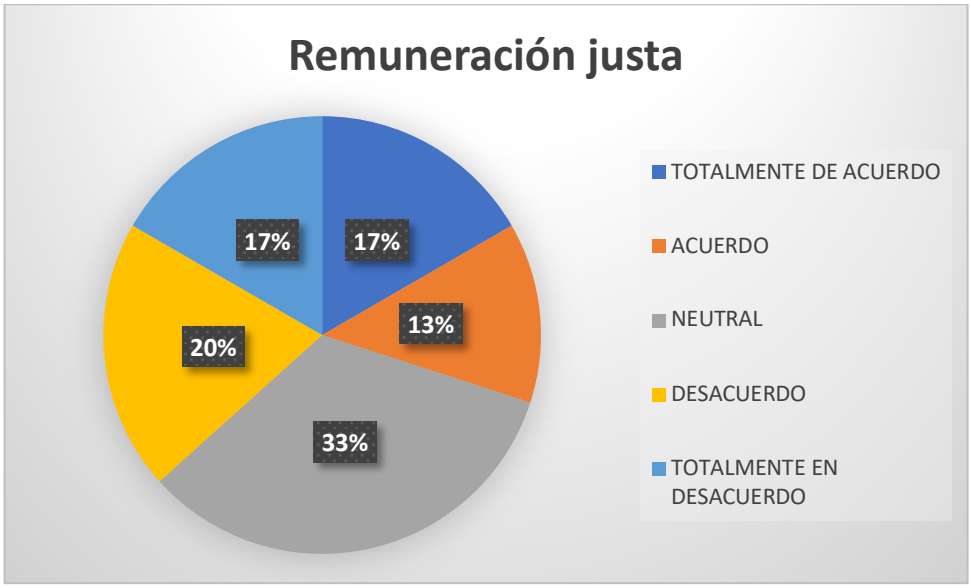
Gráfico N°27




Fuente: elaboración propia.

Se les consultó si las tareas asignadas no son explicadas correctamente, un 40% está totalmente en desacuerdo, 30% en desacuerdo, 13% voto de manera neutral, 10% dijo estar de acuerdo y 7% totalmente de acuerdo.

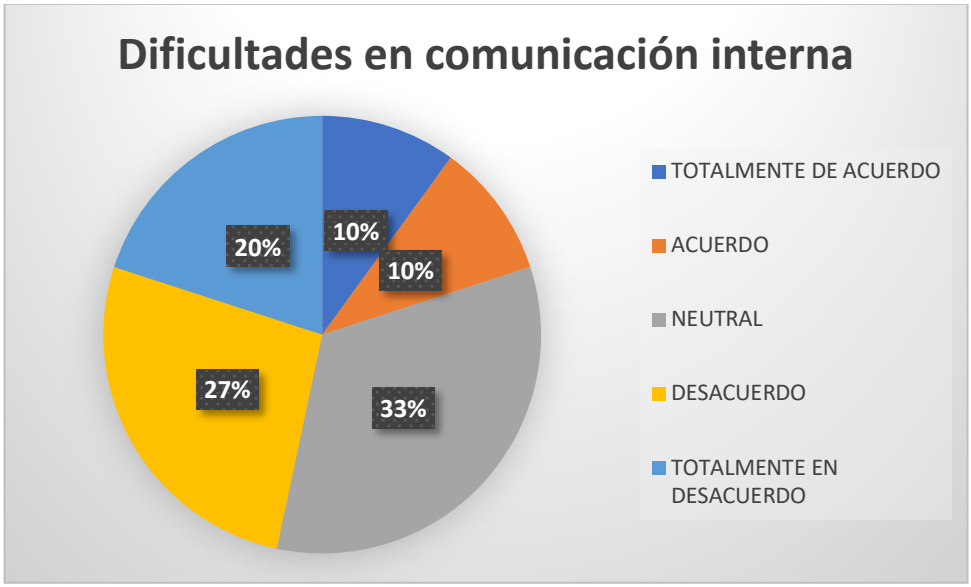
Gráfico N°28




Fuente: elaboración propia.

Al consultar sobre si sentían si sus esfuerzos son remunerados como deberían ser respondieron, 17% estar totalmente de acuerdo, un 13% está de acuerdo, un 33% de manera neutral, un 20% en desacuerdo y 17% totalmente en desacuerdo.

Gráfico N°29




Fuente: elaboración propia.

Al consultar sobre si hay fallas y dificultades en la comunicación interna respondieron, un 10% estar totalmente de acuerdo, un 20% esta de acuerdo, un 33% voto de manera neutral, 27% está en desacuerdo y un 20% totalmente en desacuerdo.

# IV. DISCUSIÓN

## Conclusiones

El presente estudio ha permitido analizar la satisfacción laboral dentro de una PYME sanjuanina, identificando los factores organizacionales que influyen en el bienestar de los trabajadores y estableciendo conexiones entre la teoría y la realidad de la empresa. A partir del marco teórico, se destaca la importancia de la satisfacción laboral como un factor clave en el desempeño y la retención del talento dentro de las empresas. Según Herzberg (1967), los factores higienizantes como la remuneración, el clima organizacional y la supervisión, junto con los factores motivacionales como la autonomía, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, influyen directamente en la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral.

Asimismo, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) establece que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada a la cobertura de necesidades básicas, de seguridad, de afiliación y de autorrealización. En este sentido, la empresa analizada presenta un entorno laboral en el que las necesidades fisiológicas y de seguridad parecen estar cubiertas, lo que se refleja en las respuestas de los trabajadores, donde la mayoría indica que recibe una remuneración justa y que cuenta con estabilidad laboral. Además, los colaboradores también perciben satisfecha la necesidad de seguridad también en su vida personal, lo que les otorga un mayor grado de autonomía y bienestar.

Los resultados de la encuesta reflejan que los trabajadores perciben un ambiente laboral positivo, con buenas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros como con sus superiores. Esto está en línea con lo propuesto por Chiavenato (2004), quien destaca que un clima organizacional saludable es fundamental para la satisfacción y el compromiso de los empleados. En este aspecto, se observa que la necesidad de afiliación, según Maslow, está cubierta dentro de la organización, ya que los empleados valoran positivamente su interacción con compañeros y superiores. La encuesta indica que la mayoría de los trabajadores considera que su jefe inmediato es justo con ellos y muestra

interés por su bienestar personal y emocional. Estos elementos refuerzan la idea de que un clima laboral positivo favorece la estabilidad y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

La entrevista con el gerente general refuerza esta idea al mencionar que hay un buen ambiente de trabajo y baja rotación de personal. No obstante, se evidencia la ausencia de una evaluación sistemática de la satisfacción laboral, lo que impide un diagnóstico preciso sobre posibles áreas de mejora. Si bien el gerente percibe que los trabajadores están satisfechos, la falta de herramientas formales para medir y analizar dicha percepción puede limitar la capacidad de la organización para identificar oportunidades de optimización.

Al analizar los incentivos presentes en la organización, se observa que los beneficios económicos, aunque valorados, no son los únicos factores determinantes de la satisfacción laboral. Según Herzberg, los factores higienizantes como el salario pueden evitar la insatisfacción, pero no generan una motivación sostenida. En este sentido, la empresa presenta ciertas prácticas como bonos por desempeño en algunos sectores y celebraciones en fechas importantes, lo que contribuye a un clima laboral positivo. No obstante, la ausencia de un plan de carrera estructurado y de un sistema formal de retroalimentación limita el desarrollo profesional de los empleados, lo que puede generar desmotivación a largo plazo.

La teoría de Locke (1980) sobre la fijación de metas también resulta relevante para este análisis. Locke sostiene que el establecimiento de objetivos claros y desafiantes mejora la motivación y el desempeño. Sin embargo, en la organización estudiada, el gerente general afirma que no se trabaja con objetivos definidos, lo que puede generar falta de dirección y desmotivación en los empleados. Además, la encuesta refleja que un 33% de trabajadores percibe escasas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que podría impactar en su compromiso a largo plazo.

La organización presenta un clima laboral positivo y una estructura de compensaciones adecuada, lo que contribuye a la satisfacción de sus empleados en aspectos fundamentales como la estabilidad y la remuneración. Sin embargo, la falta de un sistema formal de

reconocimiento y promoción limita la satisfacción en niveles superiores de la pirámide de Maslow y en los factores motivacionales de Herzberg. La implementación de un área de Recursos Humanos, un sistema de evaluación del desempeño y un plan de carrera estructurado podría fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados, permitiendo un crecimiento organizacional más sostenible y alineado con las expectativas de su personal.

**Propuestas**

El estudio concluye que la empresa analizada cuenta con un entorno laboral positivo, estabilidad y buenas relaciones interpersonales, aunque carece de mecanismos estructurados para la gestión del talento y el desarrollo profesional. Entre las principales áreas de mejora identificadas se encuentran la ausencia de un sistema formal de evaluación de la satisfacción laboral, la falta de un plan de carrera y la carencia de objetivos definidos. En consecuencia, las propuestas deben responder a estas problemáticas de manera integral y estructurada.

- Creación de un Área de Recursos Humanos con un Sistema de Gestión por Competencias

  Se recomienda la implementación de un departamento de Recursos Humanos encargado de diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias. Este sistema debe incluir:

-Análisis y descripción de puestos: Permitirá realizar selecciones de personal más eficaces y alinear los perfiles con las necesidades de la empresa.

-Capacitación y desarrollo profesional: Ofrecer formaciones continuas que potencien las habilidades técnicas y blandas de los trabajadores.

-Evaluación del desempeño y retroalimentación: Implementar evaluaciones periódicas para detectar fortalezas y áreas de mejora, brindando feedback oportuno y estrategias de crecimiento.

-Retención del talento: Fomentar la permanencia de los empleados a través de incentivos basados en desempeño y reconocimiento.

Esto permitirá descentralizar la toma de decisiones en cuanto a gestión de personal, reduciendo la dependencia exclusiva de los gerentes y dueños, y favoreciendo el crecimiento organizacional.

- Diseño e Implementación de un Plan de Carrera

La creación de un plan de carrera estructurado contribuirá a la motivación y retención del talento. Se sugiere:

-Definir trayectorias profesionales claras: Establecer rutas de crecimiento dentro de la organización.

-Incorporar programas de mentoría: Permitirá que empleados con mayor experiencia guíen y capaciten a nuevos talentos.

-Evaluaciones de ascenso basadas en desempeño: Implementar criterios objetivos para promocionar a los colaboradores.

Esto permitirá que los empleados vean oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, disminuyendo la rotación y aumentando el compromiso.

- Aplicación de un Sistema de Gestión por Objetivos (GPO)

Para mejorar la dirección y organización del trabajo, se recomienda implementar un sistema de gestión por objetivos basado en la metodología SMART. Los pasos clave incluyen:

-Definir objetivos claros, medibles y alcanzables: Permitirá establecer metas desafiantes pero realistas.

-Asignación de metas a cada equipo: Especialmente en el área de producción, donde se pueden establecer indicadores de eficiencia.

-Monitoreo periódico del cumplimiento de objetivos: Evaluar desempeño individual y colectivo con herramientas de seguimiento.

La implementación de este sistema no solo mejorará la productividad, sino también la motivación de los empleados al alinear su desempeño con objetivos claros y alcanzables.

- Fortalecimiento del Clima Organizacional a Través de Programas de Reconocimiento y Bienestar

Aunque la empresa cuenta con un ambiente laboral positivo, se pueden potenciar los factores motivacionales mediante:

-Sistemas de reconocimiento formal: Crear programas de premiación para los empleados más destacados.

-Eventos de integración y actividades de team building: Fortalecerán los lazos entre colaboradores y mejorarán el clima laboral.

-Encuestas de satisfacción laboral periódicas: Medir y mejorar continuamente la percepción de los empleados.

Esto permitirá afianzar la cultura organizacional y fomentar un sentido de pertenencia entre los trabajadores.

- Implementación de Evaluaciones Periódicas de Satisfacción Laboral

Para subsanar la falta de datos formales sobre el bienestar de los empleados, se recomienda:

-Diseñar encuestas estructuradas sobre satisfacción laboral.

-Aplicar entrevistas individuales y grupales para obtener retroalimentación cualitativa.

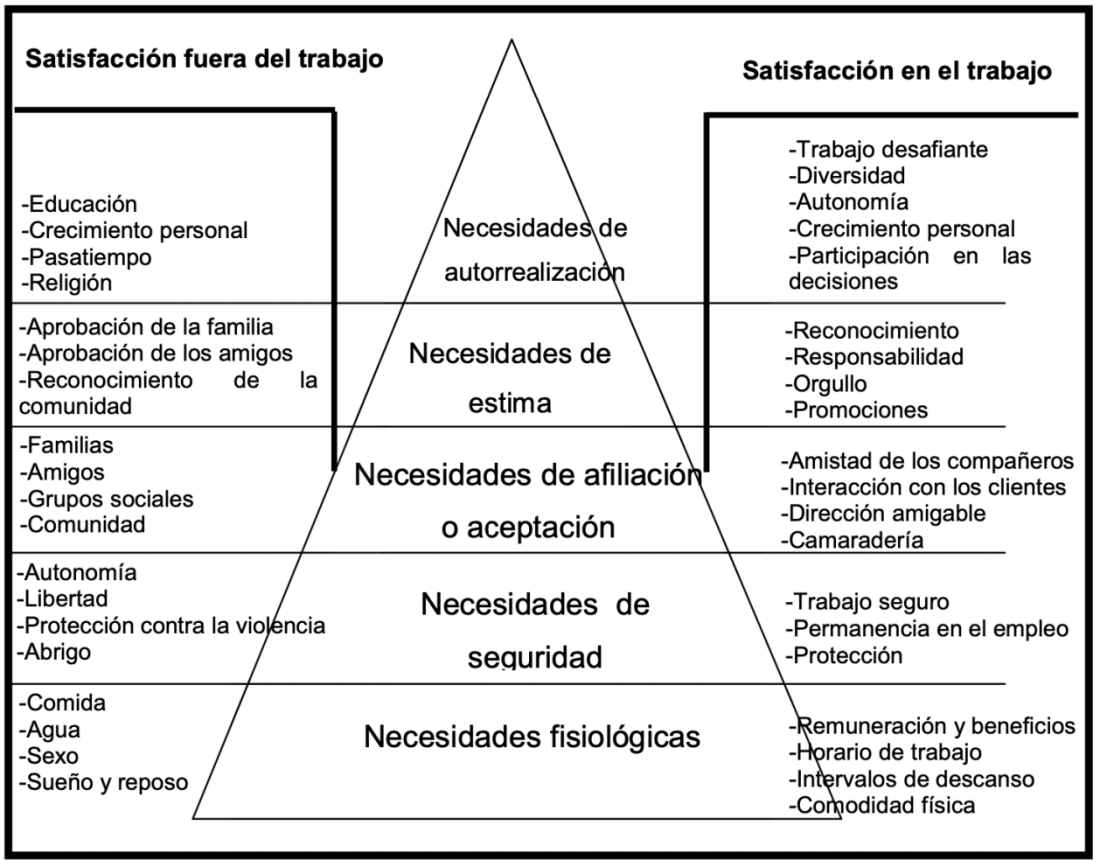
Analizar los resultados y definir acciones correctivas.

Con esta estrategia, la organización podrá obtener diagnósticos más precisos y establecer estrategias de mejora continua en su gestión del talento.

# V. APÉNDICE

**Anexo 1:**

Pirámide de las necesidades humanas y sus implicaciones




**Anexo 2:**

Guía entrevista al dueño de la organización.

Edad:

Nivel educativo:

Profesión:

Cantidad de años en el puesto:

1. ¿Considera que sus trabajadores se encuentran satisfechos trabajando en la organización? Justifique su respuesta

2. ¿Realiza periódicamente encuestas de satisfacción laboral?
3. ¿Qué beneficios les propone para mantenerlos motivados?
4. ¿Varía ese beneficio dependiendo el puesto o la cantidad de años que lleva esa persona dentro de la organización?
5. ¿Realiza retroalimentación a sus trabajadores?
6. ¿Se festeja el logro de objetivos?
7. ¿Se celebran fechas importantes?
8. ¿Se le ofrecen beneficios a los trabajadores?
9. ¿Siente que los trabajadores cuentan con el apoyo económico o social de la organización en caso de que tengan algún problema, o lo necesiten?
10. ¿Ofrece capacitaciones a los trabajadores?

## Anexo 3:

Cuestionario trabajadores

**Encuesta Satisfacción laboral.**

Le solicitamos contestar las preguntas listadas a continuación de manera franca y consciente, marcando con una “X” la que considere adecuada para usted, señale solo una respuesta por pregunta. No existe respuesta correcta o incorrecta, lo que escriba es el resultado de su reflexión y la información es confidencial. Sus respuestas son privadas y no serán divulgadas a título personal, serán parte de un estudio general sobre el tema.

Tenga en cuenta:

T.D: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo

N: Neutral

A: Acuerdo

T.A: Totalmente de acuerdo

Edad:

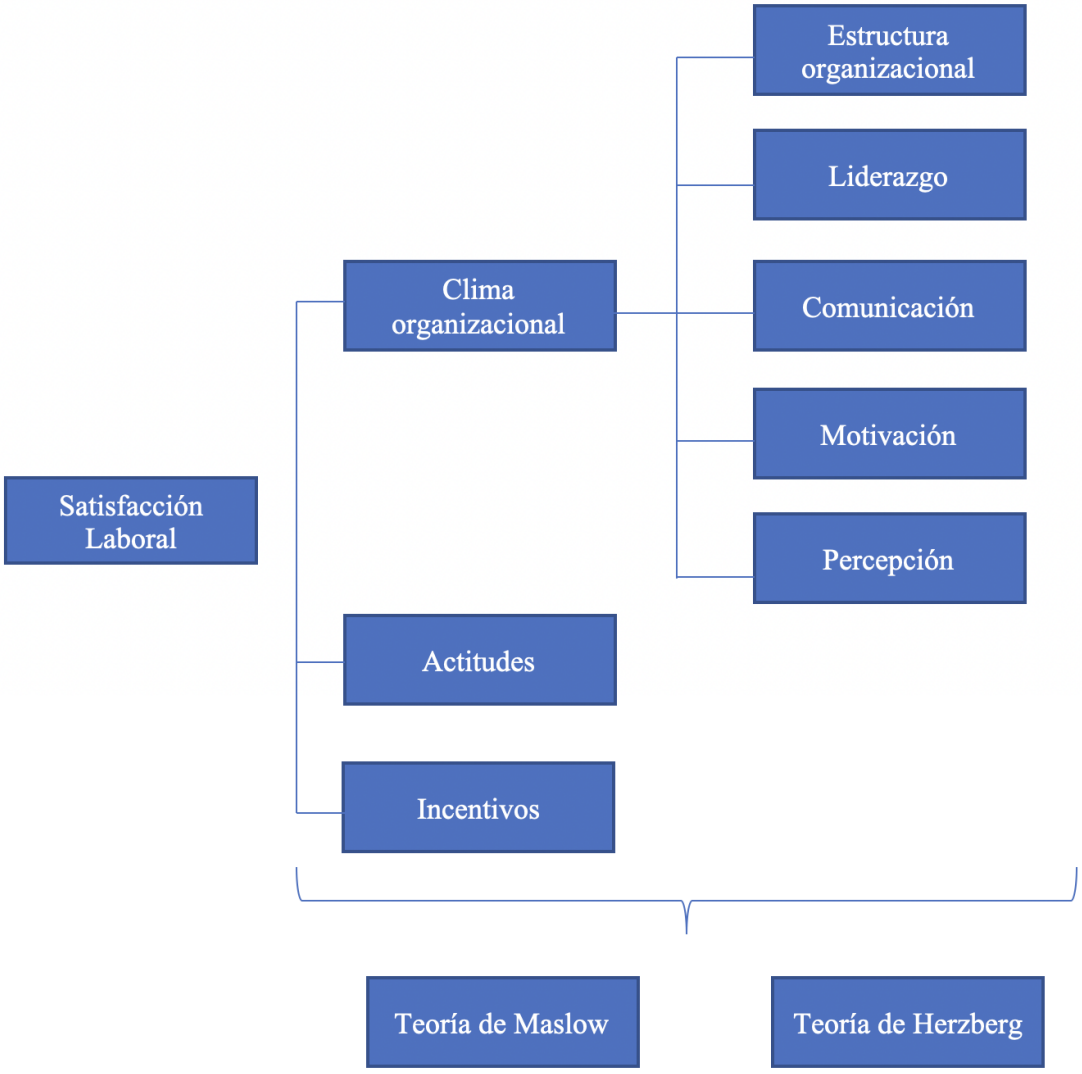
Años en la organización:

| | T.D | D | N | A | T.A |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Cuenta con la jornada justa y los tiempos para acabar las tareas | | | | | |
| 2. Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | | | | | |
| 3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago. | | | | | |
| 4. Mi jefe inmediato es bastante competente en la ejecución de su trabajo | | | | | |
| 5. Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir | | | | | |
| 6. Me gustan las personales con las cuales trabajo | | | | | |
| 7. Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultas el hacer un buen trabajo | | | | | |
| 8. La comunicación aparenta ser buena en esta institución | | | | | |
| 9. Los que hacen bien su trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos. | | | | | |
| 10. Mi jefe inmediato no es justo conmigo | | | | | |
| 11. Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras instituciones | | | | | |
| 12. No siento que el trabajo que hago es apreciado | | | | | |
| 13. Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo de lo que debería, debido a la incompetencia de las personas con quien trabajo | | | | | |
| 14. Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo | | | | | |
| 15. Mi jefe inmediato muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. Conozco el conjunto de beneficios que tengo como trabajador. | | | | | |
| 17. Tengo demasiado que hacer en el trabajo | | | | | |
| 18. Hay pocas recompensas para los que trabajan aquí | | | | | |
| 19. Disfruto de mis compañeros | | | | | |
| 20. Siento orgullo en hacer mi trabajo | | | | | |
| 21. Hay beneficios que no tenemos, que deberíamos tener (Condiciones dignas de trabajo, seguridad social, jornada laboral limitada, salario mínimo vital y móvil, indemnización por despido sin causa justa, vacaciones, aguinaldo) | | | | | |
| 22. A menudo siento que no sé lo que está pasando con la institución | | | | | |
| 23. Me agrada mi jefe inmediato | | | | | |
| 24. Tengo demasiado papeleo | | | | | |
| 25. Mi trabajo es agradable | | | | | |
| 26. Las tareas asignadas no son totalmente explicadas | | | | | |
| 27. No siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser | | | | | |
| 28. Considera que hay fallas y dificultades en la comunicación interna | | | | | |

(Specter, 1994)

## Anexo 4:


Satisfacción Laboral
Clima organizacional
Estructura organizacional
Liderazgo
Comunicación
Motivación
Percepción
Actitudes
Incentivos
Teoría de Maslow
Teoría de Herzberg

# VI. Bibliografía


Dallaglio, M. (2015). *Estrategias para motivar al Capital Humano en las PYMES.* Buenos Aires.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos.* Mexico.

Salerno, A. (Noviembre de 2021). *UCEMA PYMES*. Obtenido de https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2021-11/Indicadores_CDPymes_11_2021.pdf

Davis, K. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo.* Mexico.

Herzberg, F. (1967). *The motivation to work.* New York.

Albesa, B. (2000). *La motivacion y el trabajo.* Mendoza.

Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo.* Desalee de Brouwer S.A.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Prentice Hall-Pearson .

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* International Thomson.

Perez, B. (13 de Septiembre de 1998). *Satisfaccion Laboral: escala general de satisfaccion.* Obtenido de http://www.mtas.es/INSHT/ntp/vigencia.htm/

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES.* Buenos Aires: Granica.

Hernández Sampieri, R. B. (2014). *Metodología de la Investigación .* México: McGraw-Hill Interamericana.

Specter, P. E. (1994). *Job satisfaction survey.* Florida: Marion-Landis.

Hernández, F. y. (2004). *Metodologia de la Investigación.* Mexico: McGraw-Hill.

Corbin, S. y. (1990). *Bases de la investigación cualitativa.* Mexico: Universidad de Antioquia .

Corbetta. (2007). *Metodología y técnicas de investigación.* Italia: McGraw- Hill.