

Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Campus de Quetzaltenango

**“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**

Silvia María Fuentes Navarro

Carné 20882-07

Quetzaltenango, marzo de 2012  
Campus de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Campus de Quetzaltenango

**“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**

Presentada a Coordinación de Facultad de  
**Humanidades**

Por:

Silvia María Fuentes Navarro

Previo a conferirle en el grado académico de:

**Licenciada**

El título de

**Psicóloga Industrial/Organizacional**

Quetzaltenango, marzo de 2012

**Autoridades de la Universidad Rafael Landívar  
del Campus Central**

<b>Rector</b>	Padre Rolando Enrique Alvarado S.J.
<b>Vicerrectora Académica</b>	Doctora Lucrecia Méndez de Penedo
<b>Vicerrector de Investigación y Proyección Social</b>	Padre Carlos Cabarrús Pellecer S.J.
<b>Vicerrector de Integración Universitaria</b>	Padre Eduardo Valdés Barría S.J.
<b>Vicerrector Administrativo</b>	Licenciado Ariel Rivera Irias
<b>Secretaria General</b>	Licenciada Fabiola Padilla de Lorenzana

**Autoridades de la Facultad de  
Humanidades**

<b>Decana</b>	M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
<b>Vicedecano</b>	M.A. Hosy Benjamer Orozco
<b>Secretaria</b>	M.A. Lucrecia Arriaga
<b>Directora del Departamento de Psicología</b>	M.A. Georgina Mariscal de Jurado
<b>Directora del Departamento de Educación</b>	M.A. Hilda Díaz de Godoy
<b>Directora del Departamento de Ciencias de la Comunicación</b>	Licda. Nancy Avendaño
<b>Director del Departamento de Letras y Filosofía</b>	M.A. Ernesto Loukota
<b>Representantes de Catedráticos ante Consejo de Facultad</b>	Lic. Ignacio Laclériga Giménez Licda. María de la Luz de León

**Miembros del Consejo  
Campus de Quetzaltenango**

**Director de Campus**

Arquitecto Manrique Sáenz Calderón

**Subdirector de Campus y  
Coordinador de Integración  
Universitaria de Campus**

Msc. P. José María Ferrero Muñiz S.J.

**Coordinador Administrativo de Campus**

Licenciado Alberto Axt Rodríguez

**Coordinador Académico de Campus**

Ingeniero Jorge Derik Lima Par

**Asesor**

Licenciado Axel Hernández Enríquez

**Revisor de Fondo**

Licenciado Carlos Dionisio Ovalle Gramajo

Quetzaltenango, 09 de Noviembre de 2011

Ingeniero Derick Lima Par  
Coordinador Académico de Campus  
Universidad Rafael Landívar  
Quetzaltenango

Respetable Ingeniero Lima:

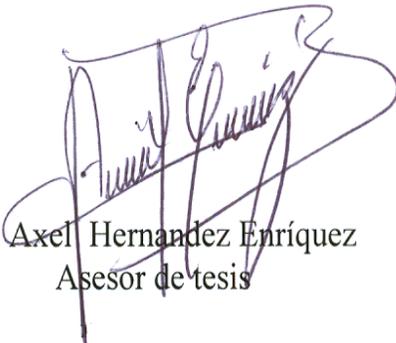
Por este medio le saludo cordialmente, deseándole éxitos en cada actividad que realice diariamente.

El motivo de la presente es para darle a conocer que he revisado la tesis titulada, **Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad** (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial de Quetzaltenango), realizada por la estudiante **Silvia María Fuentes Navarro** de la carrera de Psicología Industrial Organizacional, quien se identifica con el número de carné 20882-07. La señorita Fuentes ha realizado un interesante estudio descriptivo, y ha cumplido con cabalidad todos los requisitos para llevar a cabo la tesis.

En calidad de asesor, doy por finalizado el trabajo de tesis por lo que de la manera más atenta, someto a su escrutinio y revisión dicho trabajo para su aprobación.

Sin otro particular y agradeciendo su atención, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Axel Hernández Enríquez  
Asesor de tesis



**COORDINACIÓN ACADÉMICA DE CAMPUS  
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Axel Hernández Enríquez, asesor de la tesis titulada: **"SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD"** (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango, presentada por el (a) estudiante **Silvia María Fuentes Navarro**, y la Aprobación de la Defensa Privada de Tesis, según consta en el acta No. P.T. 18-12 de fecha veintisiete de enero del año dos mil doce, esta Coordinación autoriza la impresión, previo a su graduación profesional de Psicóloga Industrial/Organizacional en el grado académico de Licenciada.

Quetzaltenango, 09 de marzo del año dos mil doce.

  
Ingeniero Jorge Derik Lima Par  
**COORDINACIÓN ACADÉMICA DE CAMPUS**

**NOTA:** Únicamente el autor es responsable del contenido, doctrinas y criterios sustentados en su TESIS.

## **Agradecimientos**

**A mi Asesor:** Licenciado Axel Nicomedes Hernández  
Enríquez

**A mis Hermanos:** María Irene Fuentes Navarro  
Pablo Roberto Fuentes Navarro  
María Jimena Fuentes Navarro

**A mis Cuñados:** Norbert Bayer Alconero  
Juan Diego Serrano Conde

**A mis Sobrinos:** William Andreas Bayer Fuentes  
Stefan Michael Bayer Fuentes  
Katherine María Bayer Fuentes  
Mathias Serrano Fuentes

**A mi Novio:** Rudy Estuardo Mérida Cifuentes

**A mis Amigas:** Evelyn Paola Gressi Gálvez  
María Genoveva Marroquín Ramírez  
Ana Laura Lau Escobedo  
Diana María Ochoa Arriaga  
Edna Devaki Reina Ochoa  
Valeska Pereira Samayoa

## **Dedicatorias**

### **A Dios:**

Por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por estar siempre a mi lado y darme una familia maravillosa, por permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y poder culminarla con éxito, por protegerme en cada paso que doy y por ayudarme a ser la persona que hoy en día soy.

### **A mis Padres:**

Carlos Roberto Fuentes e Irene de Fuentes, porque desde pequeña me han dado su amor, cariño y apoyo en cada paso que doy, por enseñarme a siempre hacer las cosas con excelencia y amor. Les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

### **A mi Abuelita:**

Mirthala Berthet de Navarro porque ha sido como una madre, por su amor y cariño y por estar siempre a mi lado desde que era una niña. Te dedico este triunfo abuelita para que siempre te sientas orgullosa y como muestra del inmenso amor que te tengo.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Satisfacción laboral .....	12
1.1.1 Definición.....	12
1.1.2 Causas de la satisfacción laboral .....	15
1.1.3 Consecuencias de la satisfacción laboral .....	15
1.1.4 Niveles de satisfacción .....	17
1.1.4.1 Satisfacción general .....	17
1.1.4.2 Satisfacción por facetas .....	17
1.1.5 Condiciones favorables de trabajo .....	18
1.1.6 Satisfacción con el trabajo en si reto de trabajo .....	19
1.1.7 Sistemas de recompensas justas .....	20
1.1.7.1 Satisfacción con el salario .....	21
1.1.7.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos .....	22
1.1.8 Efectos de la satisfacción laboral .....	22
1.1.8.1 Satisfacción y productividad .....	22
1.1.8.2 Satisfacción y ausentismo .....	24
1.1.8.3 Satisfacción y rotación.....	24
1.1.9 Como expresan los empleados su insatisfacción .....	25
1.1.10 Teoría sobre satisfacción laboral.....	27
1.1.10.1 Teoría del ajuste en el trabajo .....	27
1.1.10.1.2 Teoría del grupo de referencia social .....	27
1.1.10.1.3 Teoría de la discrepancia .....	28
1.1.10.1.4 Teoría de los eventos situacionales .....	28
1.1.11 Modelo dinámico de la satisfacción laboral .....	29

1.2	Productividad.....	30
1.2.1	Definición.....	30
1.2.2	Beneficios de la productividad.....	31
1.2.3	Medición de la productividad.....	32
1.2.4	Indicadores de productividad.....	32
1.2.4.1	Eficiencia.....	32
1.2.4.2	Efectividad.....	33
1.2.4.3	Eficacia.....	33
1.2.5	Factores que influyen en la productividad.....	33
1.2.5.1	El entorno.....	34
1.2.5.2	Características del trabajo.....	34
1.2.6	Factores para mejorar la productividad.....	35
1.2.6.1	Factores internos.....	35
1.2.6.2	Factores externos.....	36
1.2.7	Términos relacionados con la satisfacción y productividad.....	39
1.2.7.1	Motivación.....	39
1.2.8	Teorías motivacionales.....	39
1.2.8.1	Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	40
1.2.8.2	Teoría de dos factores de Herzberg.....	42
1.2.8.3	Teoría motivacional de la expectativa.....	44
1.2.8.4	Teoría de los impulsos motivacionales de McClelland.....	46
1.2.8.5	Teoría X y la teoría Y de McGregor.....	47
1.2.9	Clima organizacional.....	49
1.2.10	Compensaciones.....	50

<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>52</b>
.1	Objetivo .....	53
2.1.1	Objetivo general .....	53
2.1.2	Objetivo específico .....	53
2.2	Hipótesis.....	53
2.3	Variables de estudio .....	53
2.3.1	Conceptualización de variables .....	53
2.3.2	Conceptualización operacional.....	54
2.4	Alcances y Limites.....	54
2.5	Aporte.....	55
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>56</b>
3.1	Sujetos .....	56
3.2	Instrumentos.....	56
3.3	Procedimiento.....	57
3.4	Diseño .....	58
3.5	Metodología estadística.....	58
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>VI.</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>73</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>IX.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>85</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>

## Resumen

El objetivo de este estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad.

Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación.

Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario.

Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

## I. INTRODUCCIÓN

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

El objetivo inicial de este estudio es establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano, así como el evaluar el nivel de satisfacción que tienen los empleados, determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y se sienta satisfecho con su trabajo; además los efectos que conlleva esto en la productividad para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad de los empleados.

Es importante identificar los conceptos de las dos variables de estudio, primero, la satisfacción laboral, es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización entre otros. Es por eso que es de vital importancia velar por la satisfacción de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos para la organización. Segundo, la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional.

La satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus colaboradores, el tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

A continuación se presentan, a manera de antecedentes criterios de algunos autores que han realizado estudios anteriores a estas dos variables de estudio.

Álvarez (2010), en el estudio descriptivo sobre satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral.

Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

Gutiérrez (2005), en la investigación sobre satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional, se propuso identificar las teorías de motivación que se emplean en la empresa de transporte de carga internacional de acuerdo a la opinión de los empleados a nivel medio, el estudio se realizó con cinco departamentos de la organización.

Utilizó una escala de Likert, con un diseño descriptivo, por lo cual concluyó que las teorías de motivación que se cumplen en la empresa de transporte de carga internacional son las de Maslow, Herzberg, McClelland, de las expectativas y el modelo de Porter y Lawler. Estableció que los indicadores de realización, responsabilidad y

progreso son cumplidos por la empresa. Asimismo, que sobre la teoría de McClelland los empleados cubren las necesidades de logro, poder y más de la mitad de los empleados cubre la necesidad de afiliación. Por lo anterior, recomendó continuar con la aplicación de las teorías motivacionales que actualmente se emplean dentro de la organización para alcanzar así la satisfacción laboral.

Samayoa (2004), en el estudio realizado sobre satisfacción laboral en receptores pagadores de agencias bancarias de capital mixto de la Ciudad de Guatemala, se planteó como objetivo determinar los factores que pueden ser mejorados para influir en la satisfacción laboral de los receptores pagadores de las agencias bancarias, conformadas por instituciones de capital mixto. Se utilizaron dos instrumentos uno para subalternos y otro para jefe, y lo llevo a cabo en tres instituciones bancarias en la zona de la capital.

Los resultados manifestaron que las empresas mostraron actitudes categorizadas como efectos de la insatisfacción laboral, esto se refleja en los porcentajes presentados en rotación, impuntualidad, robo y en la agresión física. Los jefes de agencia indican que la satisfacción laboral es de suma importancia para el logro de los objetivos. Con base a lo anterior recomendó observar las actitudes mencionadas como efectos de la insatisfacción laboral, tanto en el personal encuestado como al que no, para eliminar futuras actitudes negativas.

Medina (2008), en el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, publicado en la Revista de Administración Publica, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí. Recalca que si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables, asimismo señala que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal,

entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

Amorós (2011), en el artículo titulado factores de satisfacción laboral disponible en internet, menciona que se puede resaltar según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Además el autor cita a Hackman y Oldham quienes aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron cinco dimensiones centrales.

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

El Diario Exterior de España (2010), en el artículo titulado cae la satisfacción laboral en Estados Unidos, señala que según analistas, preocupa cómo la insatisfacción laboral puede repercutir en la fuerza laboral de Estados Unidos a largo plazo. A pesar de que la caída en el nivel de satisfacción pueda adjudicarse parcialmente a la crisis económica, la trayectoria descendente comenzó hace ya más de dos décadas. Sólo el 45% de los trabajadores estadounidenses están satisfechos con su empleo, lo que supone el peor dato en esta materia desde que la consultora Conference Board comenzara a estudiarla hace 22 años.

La directora del Centro de Investigación sobre el Consumidor del Conference Board estableció que lo realmente preocupante sobre el aumento en la insatisfacción en el trabajo, es la forma en que puede repercutir a la larga en la naturaleza competitiva de la fuerza laboral estadounidense y en el crecimiento de la economía de Estados Unidos, en ambos casos de forma negativa. Además que la evolución del índice de satisfacción laboral indica algo preocupante en torno al empleo en dicho país.

Economistas citados por la prensa estadounidense se expresan de forma similar y explican que si la tendencia no cambia, eso tendría efectos negativos tanto en la innovación como en la competitividad y la productividad de Estados Unidos. Entre los efectos más evidentes estaría el que los trabajadores con mayor experiencia no tendrían incentivos para transmitir sus conocimientos a los más jóvenes.

Según el informe, los motivos para el alto nivel de insatisfacción con el propio empleo son diversos; uno de ellos es que cada vez son más los trabajadores que no encuentran interesante su trabajo. Otros dos serían la pérdida de capacidad adquisitiva, al no evolucionar los salarios a un ritmo similar a la inflación, y el aumento de los costos por servicios de salud.

Garoz (2010), en el artículo el mercado de trabajo, los salarios y la productividad disponible en internet, explica que la productividad es uno de los factores determinantes en la capacidad de competir de las empresas. El mercado de trabajo fija uno de los

condicionantes fundamentales de esa capacidad de competir, la duración de la jornada de trabajo y su valor.

La fijación del número de horas de trabajo en las empresas es un elemento de primer orden para el cálculo de la productividad, pese a lo que pudiera parecer tan importante, es la cantidad de horas trabajadas como la forma que toma su distribución a lo largo del año. Uno de los elementos del incremento de productividad, viene de la mano de la desregulación de la jornada de trabajo, acoplándola de manera eficaz a los ciclos productivos y períodos punta de mayor actividad de las empresas.

No se trata de trabajar el mayor número de horas, se trata de racionalizar los tiempos de permanencia en el puesto de trabajo, ésta es una cuestión crucial para entender el concepto de productividad en lo que al costo laboral se refiere.

La negociación colectiva se inclina por el ajuste de la jornada de trabajo en cómputo anual y aunque actualmente se respeta las 40 horas de trabajo semanales en promedio, se confeccionan calendarios individuales con la jornada orientada a maximizar la producción según las necesidades a lo largo del año.

Es necesario desterrar el viejo hábito del estar por estar, la presencia en el puesto de trabajo durante muchas horas no presupone productividad alguna, al contrario, a veces oculta disfunciones y carencias profundas en la organización del trabajo.

Dardon (2004), en el artículo titulado Anacafé impulsará salarios por productividad, publicado en Prensa Libre, menciona que se tiene la intención de impulsar un sistema de pago de salarios por productividad, y este será un nuevo reto de la junta directiva de Anacafé (Asociación Nacional de Cafetaleros) Esto se realizará porque forma parte de un plan de competitividad por parte de los caficultores para ser más productivos y así poder vender más al mercado, además de ofrecer herramientas necesarias para tomar decisiones.

Es importante explicar el concepto de salarios por productividad, en economía laboral, argumenta que los salarios, al menos en algunos mercados, están determinados por más que simplemente oferta y demanda, específicamente, se señala que el incentivo de los gerentes de pagar a sus empleados salarios mayores que el promedio del mercado para incrementar su productividad o eficiencia económica. Esta productividad laboral incrementada paga por los salarios relativamente altos. Esta teoría desempeña un papel importante en el análisis económico del mercado laboral.

Así, en el modelo de salarios por productividad, el origen del desequilibrio se encuentra en un problema de acceso a la información, los empleadores no pueden conocer perfectamente el esfuerzo realizado por los asalariados en su trabajo, en especial, si realizan el esfuerzo máximo. Con el objetivo de incitarlos a realizar un esfuerzo máximo, el empleador va a pagar al asalariado un poco más de lo que él puede esperar en otra empresa, este salario más elevado que el del mercado es el llamado por productividad. Por lo tanto el asalariado tendrá todo el interés en realizar el máximo esfuerzo de manera que pueda permanecer en la empresa que le paga más. Por el contrario, si su salario se encuentra al nivel del punto de equilibrio del mercado, el asalariado no pierde nada al cambiar de empleo y puede relajar sus esfuerzos en el trabajo.

Solares (2007), en el artículo factores que aumentan la productividad, publicado en la revista Industria, explica que el aumento en la productividad deriva del uso eficiente de los recursos, por lo que las empresas recurren a varias vías para lograrlo.

Una empresa es un agente económico que al utilizar recursos o factores de producción trabajo, capital, técnica, materiales, instalaciones, maquinas, entre otros, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas, los transforma en bienes y servicios o en otros recursos y tiene como fin lograr objetivos de tipo económico. La corriente económica neoclásica utiliza el concepto de productividad para analizar el desempeño de las empresas, con respecto a los factores de producción.

Señala que la capacidad de producción se observa a partir del uso y aprovechamiento de cada uno de los factores de producción o mediante la combinación de varios, lo que da como resultado un índice llamado productividad. Define productividad como el aumento o disminución de los rendimientos, por la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción.

El aumento en la productividad deriva del uso eficiente de los recursos, por lo que las empresas recurren a varias vías para lograrlo, entre éstas; Fomentar la creatividad e innovación, incrementar la motivación y participación del trabajador, formar y capacitar al elemento humano en el uso de la tecnología para facilitar el trabajo, realizar menos esfuerzo y producir más para mejorar los métodos de trabajo y hacerlos más eficientes.

Roldan (2009), en el artículo calidad y productividad disponible en la revista de la escuela internacional de coaching, señala que un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

En 1950, la organización para la cooperación económica europea ofreció una definición más formal de la productividad que es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de la producción. La productividad implica la mejora del proceso productivo, la productividad aumenta al existir una reducción de los insumos mientras las salidas permanecen constantes, es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.

El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor.

En cada empresa, contribuye a elevar la productividad la organización científica del trabajo, organización que permite dar a la producción un carácter rítmico, utilizar en

grado máximo las máquinas, equipos y mano de obra, es un serio estímulo para que la productividad del trabajo aumente, distribuir según el trabajo realizado los bienes materiales y así fortalecer el principio del interés material personal de los trabajadores en los resultados de su labor

En conclusión el autor señala que la productividad es, sobre todo, una actitud de la mente, que busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que se pueden hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy, además requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes y aplicar nuevas teorías y métodos; es una creencia firme en el progreso humano.

Satisfacción laboral=productividad (2011), artículo disponible en la revista Articuluz señala que son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional presenta poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación, son varias las causas que lo generan, las propias políticas de la empresa en relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución y reconocimiento de la labor desempeñada, ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ergonomía, higiene ocupacional, tecnología no desarrollada, plan de carreras no definidas, ausencia de índices de rendimiento, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores.

El artículo cita al profesor Chichí Páez miembro del equipo de Deproimca y docente de postgrado de la especialidad de gerencia de la calidad y productividad, ha definido la satisfacción en el trabajo como la actitud general de un trabajador hacia su trabajo, al trabajar la persona, aparte de cuidar su empleo o de mejorar sus posibilidades de ascenso ¿Qué otro elemento le lleva a alterar su manera de ser? Aunque parezca sencilla y obvia, la respuesta es decididamente perentoria para cada persona, es el deseo de vivir una vida llena de satisfacciones, un estilo de vida que representa un

proceso de autorrealización total una vida que refleje la calidad de la existencia de cada persona.

La gerencia no debe olvidar que trata con seres humanos, individuos con aspiraciones, necesidades, logros, que no pueden ser ignoradas, se debe al contrario estar atento, proporcionar estímulos que permitan que el trabajador se sienta reconocido, no como un objeto más de producción, sino como alguien que aporta sus conocimientos, habilidades, de tal forma que se beneficien todos los que integran el equipo de trabajo que genera la productividad.

El trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Concluye que la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Al hablar de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Comenzaña (2008), consultora laboral Randstad en un comunicado de prensa, se detallan los resultados de un estudio sobre los niveles de productividad de los trabajadores durante la semana. La investigación parte de una encuesta realizada a 3.000 personas entre 18 y 65 años de diversos sectores de actividad.

Al parecer, los martes y los miércoles por la mañana son los momentos más productivos de la semana. Por el contrario, los lunes en la mañana y los viernes por la tarde la productividad alcanza su nivel más bajo. Si se incluyen los fines de semana, esta variable disminuye aún más, alcanza su mínimo absoluto en el correr del domingo. El estudio zanja el eterno debate entre la mañana y la tarde con una afirmación tajante, se es más productivo a primera hora salvo los lunes, donde el efecto fin de semana todavía nos acompaña en el inicio de nuestra jornada laboral. A los jóvenes, por ejemplo, les es más productiva la tarde del viernes que la mañana del lunes, mientras que si consideramos a los trabajadores de mayor edad, su rendimiento es exactamente inverso.

Otra variable que influye en la disyuntiva entre lunes de mañana y viernes de tarde como momentos de menor productividad es el tamaño de la empresa en que se desempeña el individuo. Mientras que el trabajador de una pequeña empresa, 10 personas rinde más los viernes por la tarde que los lunes por la mañana, el trabajador de las grandes empresas más de 100 personas presenta una mayor productividad durante la mañana del lunes que en el transcurso de la tarde del viernes.

Conocerse asimismo, como al equipo de trabajo en cuanto a los diferentes rendimientos en función del horario y el día de la semana, es un elemento crucial para sacar el mejor provecho de las cualidades de cada uno y obtener así, los mejores resultados.

## **1.1 Satisfacción laboral**

### **1.1.1 Definición**

Davis y Newstrom (2003), definen que es 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.

La satisfacción en el trabajo esta relacionada con tres actitudes en los empleados:

#### **Dedicación al trabajo.**

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

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

#### **Compromiso organizacional.**

Llamado también lealtad de los 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.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores

comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

### **Estado de ánimo en el trabajo.**

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Robbins y Coulter (2005), señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del *debería ser*.

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

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

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

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

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

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

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

### **1.1.2 Causas de la satisfacción laboral.**

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

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al 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.

### **1.1.3 Consecuencias de la satisfacción laboral.**

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

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son.

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.

- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

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

- **Años de carrera profesional.**

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

- **Expectativas laborales.**

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

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

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

Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral

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

#### **1.1.4 Niveles de satisfacción laboral.**

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

##### **1.1.4.1 *Satisfacción general***

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

##### **1.1.4.2 *Satisfacción por facetas***

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, por que son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

### **1.1.5 Condiciones favorables de trabajo.**

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

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

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

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

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

### **1.6 Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo.**

Robbins (2005), señala que dentro de estos factores, se resaltan, según estudios, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales.

- **Variedad de habilidades.** El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea.** El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- **Significación de la tarea.** El grado en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- **Autonomía.** El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo.** El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

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

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación del desempeño, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado y por lo consiguiente disminuye la satisfacción.

### **1.1.7 Sistemas de recompensas justas.**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo,

sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

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

#### **1.1.7.1 Satisfacción con el salario.**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que *debería ser* con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

### **1.1.7.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, se esfuerzan más allá de su deber, y quieren pagar sus experiencias positivas.

### **1.1.8 Efectos de la satisfacción laboral.**

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

#### **1.1.8.1 Satisfacción y productividad.**

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que *un trabajador feliz es un trabajador productivo*. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la

productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores.

Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo

### **1.1.8.2 Satisfacción y ausentismo.**

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

### **1.1.8.3 Satisfacción y rotación.**

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del

mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual. La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre.

Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse.

La disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida.

De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

### **1.1.9 Cómo expresan los empleados su insatisfacción.**

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas. Por ejemplo, mas que renunciar, los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar propiedades de la

organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo. Existen cuatro respuestas que difieren entre sí en dos dimensiones, constructividad / destructividad y actividad /pasividad.

- Salida. Comportamiento dirigido a abandonar la organización, incluye buscar un nuevo empleo además de renunciar.
- Voz. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.
- Negligencia. Permitir pasivamente que las condiciones empeoren. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación

### **1.1.10 Teorías sobre satisfacción laboral**

Koontz y Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado.

#### **1.1.10.1 Teoría del ajuste en el trabajo.**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores *ajuste en el trabajo*.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

#### **1.1.10.2 Teoría del grupo de referencia social.**

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

### **1.1.10.3 Teoría de la discrepancia.**

Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo.

### **1.1.10.4 Teoría de los eventos situacionales.**

¿Por qué algunos empleados que ocupan puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

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

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es

comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### **1.1.11 Modelo dinámico de la satisfacción laboral.**

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

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

- *La pseudo-satisfacción laboral.* El individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables y mantiene su nivel de aspiraciones.

## **1.2 Productividad.**

### **1.2.1 Definición.**

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

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

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

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

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

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

### **1.2.2 Beneficios de la productividad.**

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

### 1.2.3 Medición de la productividad.

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la *medida de desempeño* que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

### 1.2.4 Indicadores de productividad.

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

#### 1.2.4.1 Eficiencia.

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

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

#### **1.2.4.2 Efectividad.**

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

#### **1.2.4.3 Eficacia.**

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

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

#### **1.2.5 Factores que influyen en la productividad.**

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

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

### **1.2.5.1 El entorno.**

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

### **1.2.5.2 Características del trabajo.**

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

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

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

## **1.2.6 Factores para mejorar la productividad.**

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

### **1.2.6.1 Factores internos.**

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

- **Factores duros**

*Producto.* La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

*Planta y equipo.* La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

*Tecnología.* La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

*Materiales y energía.* En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- Factores blandos.

*Persona.* Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

*Organización y sistemas.* Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

*Métodos de trabajo.* Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

*Estilos de dirección.* Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

#### **1.2.6.2 Factores externos.**

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se

esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

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

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

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

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

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

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

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Reeducar vigorosamente.

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

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.

- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

### **1.2.7 Términos relacionados con la satisfacción y productividad**

#### **1.2.7.1 Motivación.**

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

#### **1.2.8 Teorías motivacionales.**

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

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

### 1.2.8.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.



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

- *Necesidades fisiológicas.* Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

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

Su principal característica es la premura, si alguna de ellas no se puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas.

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

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- *Necesidades sociales.* Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Sí las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa.
- *Necesidad de autoestima.* Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en

sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

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

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

#### **1.2.8.2 Teoría de dos factores de Herzberg.**

En tanto Maslow, sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfoque orientado hacia el interior; Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfoque orientado hacia el exterior. La motivación de las personas depende de dos factores.

*Factores higiénicos.* Condiciones que rodean al individuo al trabajar; comprenden 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 las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la satisfacción y comportamiento de los trabajadores.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Si estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, si son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, siendo estos.

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del superior.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

*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 un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y

actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial, al ser precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen.

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

### **1.2.8.3 Teoría motivacional de la expectativa.**

Davis y Newstrom (2002), señalan a Vroom quien explica que la motivación es el producto de tres factores. Cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (Instrumentalidad). Esta relación se expresa con la fórmula siguiente.

$$\text{Valencia} \times \text{Expectativas} \times \text{Instrumentalidad} = \text{Motivación}$$

*Valencia.* Se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa. Es una expresión de la dimensión de su deseo de alcanzar un objetivo. La valencia de una retribución en el individuo está condicionada por la experiencia y puede variar significativamente con el paso del tiempo, en la medida en que se satisfacen antiguas necesidades y surgen otras nuevas.

Es importante entender la diferencia entre las consecuencias de los modelos de motivación basados en necesidades y la idea de la valencia en el modelo de expectativas. En los modelos basados en necesidades se aplican generalizaciones amplias para predecir dónde un grupo de empleados podría tener impulsos más intensos o mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de las expectativas, los administradores deben obtener información específica acerca de las preferencias individuales del empleado en relación con un conjunto de recompensas y luego continuar con la observación de los cambios en esas preferencias.

*Expectativas.* Es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal con el trabajo lleve a terminar una tarea.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de la relación esfuerzo-rendimiento es la eficacia personal del sujeto. Los empleados con alto nivel de eficacia personal tienden más a creer que el esfuerzo dará lugar a un rendimiento satisfactorio. La eficacia personal alta genera una evaluación de expectativas con valor alto.

En contraste con la eficacia personal alta, algunos trabajadores sufren el llamado, *fenómeno del impostor*. El impostor cree no ser tan capaz como parece serlo y, por consiguiente, teme que su incompetencia sea evidente para los demás. Está lleno de dudas acerca de sí mismo, tiene miedo de asumir riesgos y pocas veces pide ayuda. El impostor tiene de manera predecible evaluaciones de expectativas con valores bajos en relación de consigo mismo.

*Instrumentalidad.* Es la creencia del empleado que se le dará una retribución o recompensa toda vez que termine una tarea. En este caso, él elaborará otro juicio subjetivo acerca de las probabilidades que la empresa valore su rendimiento y proporcione retribuciones contingentes.

#### **1.2.8.4 Teoría de los impulsos motivacionales de McClelland**

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

*Motivación hacia el logro.* Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañen.

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

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

Los gerentes con una necesidad intensa de afiliación suelen tener dificultades para ser eficaces en ese tipo de puestos. Aunque el interés considerable por las relaciones sociales positivas suelen producir un ambiente de trabajo cooperativo, en el que los

empleados realmente disfrutaran de trabajar juntos, el énfasis excesivo del administrador en la dimensión social suele interferir en el proceso de lograr que se realice el trabajo.

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

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

#### **1.2.8.5 Teoría X y la Teoría Y de McGregor**

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

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

- A la persona promedio no le gusta trabajar y lo evita si le es posible.

- La persona carece de actitud responsable, tiene poca ambición y busca ante todo seguridad.
- Muchas personas deben ser objeto de coerción, control y amenazas para hacer que trabajen.

Con estos supuestos, la función del administrador es la de coerción y control de los empleados.

*Teoría Y.* Enfoque más humanista, supone que la holgazanería no es inherente a las personas, que parezca serlo es el resultado de su experiencia con organizaciones menos progresistas. Los administradores proporcionan el ambiente apropiado para liberar el potencia de los empleados, el trabajo se vuelve tan natural para ellos como las actividades recreativas o el reposo y la relajación. Los administradores creen que los empleados son capaces de aplicar la autodirección y el autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos. La función del administrador es brindar un entorno para que el potencial de las personas pueda liberarse en el trabajo

- El trabajo es tan natural como el juego o el repaso.
- Las personas no son naturalmente holgazanas. Se han vuelto así como resultado de la experiencia.
- Las personas ejercen la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales se compromete.
- Tienen potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y buscar las responsabilidades.
- Poseen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicarse al trabajo.

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

### **1.2.9 Clima organizacional**

El concepto motivación, en el nivel individual, conduce al de clima organizacional, en el nivel organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial en aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota, salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida.

El tener una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. La motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, entre otro).

El concepto clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Es favorable si se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable al no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

### **1.2.10 Compensaciones.**

Werther y Davis (2003), indican que las compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, beneficios) son la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La buena administración de compensaciones es vital para el departamento de recursos humanos ya que garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin la compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la organización y que sea necesario reclutar personal de manera inmediata. Se debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ambos aspectos constituyen en gran medida el objetivo del departamento de recursos humanos, en cuanto a la retribución de la labor de los trabajadores.

Las compensaciones tienen sobre el trabajador un efecto económico, sociológico y psicológico, por esta razón una mala gestión del proceso de asignación de compensaciones podría afectar negativamente a los trabajadores y en última instancia, a los resultados de la empresa.

Existen siete objetivos principales que deben cumplir las compensaciones.

- *Adquisición de personal calificado.* Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes. Los niveles de compensaciones deben corresponder a las condiciones de la oferta y demanda en el mercado laboral.
- *Retener a los empleados actuales.* El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir la tasa de rotación.
- *Garantizar la igualdad.* La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna como externa. La interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos. La externa significa que cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- *Alentar el desempeño adecuado.* El buen desempeño, la experiencia la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- *Controlar los costos.* Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- *Cumplir con las disposiciones legales.* Un programa adecuado de compensaciones de marco jurídico, asegura cumplir las disposiciones legales vigentes.
- *Mejorar la eficiencia administrativa.* Al procurar cumplir con los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas tienen como objetivo ser exitosas y competitivas y son las personas las encargadas de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al recurso humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

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

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la satisfacción laboral, la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace.

Por consiguiente es necesario plantearse la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo influye la satisfacción laboral en la productividad?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el nivel de satisfacción laboral y su influencia en la productividad
- Determinar la importancia que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva esto en su productividad.
- Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

## **2.2 Hipótesis**

**H1.** La satisfacción laboral influye en la productividad.

**H0.** La satisfacción laboral no influye en la productividad.

## **2.3 Variables de estudio**

- Satisfacción laboral
- Productividad

### **2.3.1 Conceptualización de variables**

- **Satisfacción Laboral**

Davis y Newstrom (2003), afirman que las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos. De igual modo, mencionan que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su

centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento.

- **Productividad**

Koontz y Wehrich (2004), la definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

### **2.3.2 Conceptualización Operacional**

Para operacionalizar la investigación, se utilizó una escala de likert la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem esta estructurado con diferentes alternativas de respuesta, será dirigida a los gerentes y demás empleados de la Delegación de Recursos Humanos, con el objetivo de establecer la satisfacción del personal.

Para medir la productividad se elaboró una encuesta de productividad La encuesta es dirigida a los jefes de cada área con el objetivo de que evalúen al personal que tienen a su cargo y así obtener una puntuación neta.

## **2.4 Alcances y límites**

- **Alcances**

El estudio se realizó con empleados de la Delegación de Recursos humanos del Organismo Judicial de Quetzaltenango para obtener información de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad.

- **Límites**

- Dificultar para encontrar antecedentes de revistas.
- Por la carga de trabajo que se tiene en la empresa para aplicar el instrumento, se tuvo que esperar el momento adecuado y que fuera en horas de descanso, para no interrumpir labores.

## **2.5 Aporte**

Los beneficios que brindó la investigación fueron

A la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, el establecer y evaluar como influye la satisfacción laboral en la productividad, y el proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral del recurso humano.

Se aportó a Guatemala y principalmente a la cabecera departamental de Quetzaltenango el conocer más acerca de cómo influye la identificación del personal en la productividad.

A la Universidad Rafael Landívar será un aporte informativo para establecer la importancia de la satisfacción laboral y su influencia en la productividad.

A la Facultad de Humanidades y principalmente a la carrera de Psicología Industrial/Organizacional lograr que dicha investigación abra espacios importantes y que despierte el interés en esta área la cual es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas.

Personalmente es enriquecedor para la carrera y para la vida profesional ya que por medio de ella se conoció la importancia y aspectos relacionados con la satisfacción laboral y la productividad así como la experiencia de realizar una investigación de campo con una empresa líder en Quetzaltenango y ayudarle al cumplimiento de sus objetivos.

### **III. METODO**

#### **3.1 Sujetos**

Los sujetos de estudio lo conforman 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, que corresponden al 40% de la población del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango.

Son personas de situación económica media, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 25 a 65 años, de diversas religiones, con diferencia del estado civil.

#### **3.2 Instrumento**

Debido a las características del estudio se elaboró una escala de likert que permitió establecer el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados. La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).

Dicha escala, constó de varias preguntas con diferentes opciones de respuesta, fue validada por medio del juicio de tres expertos profesionales en el área, la aplicación de la misma fue individualmente y en el área de trabajo de los empleados.

Para medir la productividad se elaboró una encuesta de productividad. La encuesta fue dirigida a los jefes de cada área con el objetivo de evaluar al personal que tienen a su cargo y así obtener una puntuación neta.

### 3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se llevaron a cabo los pasos siguientes

- Se seleccionaron tres posibles temas de investigación.
- Se presentaron a la coordinación de la facultad de humanidades los tres temas de investigación para su análisis por parte de una terna evaluadora.
- Aprobación de sumario. Se selecciono el problema a investigar después de que la terna evaluadora lo consideró en relación a la relevancia y el aporte del mismo a la institución evaluada y a la comunidad educativa.
- Investigación de antecedentes. Se tomó en cuenta investigaciones realizadas afines al bienestar psicológico y a los incentivos no monetarios.
- Desarrollo del marco teórico a través de la investigación bibliográfica. Se procedió a la investigación, búsqueda y recopilación de literatura especializada en el tema para la elaboración del marco teórico.
- Planteamiento del problema.
- Elección y descripción de método. Se procedió a establecer el método de investigación así como los instrumentos a utilizar para la administración de la encuesta. .
- Realización de conteo estadístico. En base a la metodología estadística elegida se procedió a la tabulación de datos para su posterior operacionalización e interpretación.
- Presentación de resultados. Con la realización de la metodología estadística se procedió a dar a conocer los resultados obtenidos en base a la información recabada por los instrumentos utilizados.
- Discusión de resultados. Con los resultados previamente conocidos se procede a cuestionar el conocimiento de los autores mencionados en el marco teórico y los resultados de la investigación para reconocer las diferentes etapas que poseen las variables de estudio

- Elaboración de la propuesta. En base a los resultados obtenidos, operados e interpretados se procedió a la elaboración de una propuesta de Estrategias para mejorar la Satisfacción Laboral
- Descripción de conclusiones. En base a los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados durante la investigación.
- Presentación de recomendaciones. Se considera las conclusiones acordadas durante la investigación y en base a ellas se plantean las recomendaciones.
- Referencias bibliográficas. En base a la literatura consultada por diferentes medios se procedió a la elaboración de las referencias Bibliográficas.
- Adjuntar anexos. En base a los resultados obtenidos se procedió a elaborar y
- estructurar los anexos.

### **3.4. Diseño**

Este estudio es de tipo descriptivo que según Achaerandio (2000) se refiere que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere. Es un campo de estudio amplísimo; utiliza relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes. Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos, desde el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos.

### **3.5. Metodología estadística**

Para comprobar este estudio, el procedimiento estadístico que se utilizó fue la significación y fiabilidad de la correlación, utilizando la siguiente formula;

#### **Formulas de Significación y Fiabilidad de la correlación**

##### **Significación**

1. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a  $z = 1.96$ .

2. Hallar el error típico de la correlación.

$$rr = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}} =$$

3. Hallar la razón crítica.

$$Rc = \frac{r}{rr} =$$

4. Comparar la razón crítica con el nivel de confianza.

$$Rc \geq Nc$$

### **Fiabilidad**

1. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a  $z = 1.96$ .

2. Hallar el error típico de la correlación.

$$rr = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}} =$$

3. Hallar el error muestral máximo.

$$E = rr \times Nc$$

4. Hallar el intervalo confidencial.

$$li = r - E$$

$$ls = r + E$$

#### IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

En el cuadro siguiente se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de campo, para éste se utilizó una encuesta que contiene preguntas para evaluar la satisfacción laboral dirigida a los empleados de la Delegación de Recursos Humanos, así como una encuesta de Productividad dirigida a los Jefes de cada unidad con el objetivo de evaluar al personal a su cargo, dichas encuestas fueron aplicadas a 20 trabajadores entre las edades de 25 a 65 años.

##### METODOLOGIA ESTADISTICA ESTUDIO DE INVESTIGACION SATISFACCION LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

NO. DE SUJETOS	CARGO	SATISFACCION LABORAL	PRODUCTIVIDAD	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x*y
		X	Y					
1	Oficinista III	89	83	-1.1	-3.6	1.21	12.96	3.96
2	Oficinista II	93	97	2.9	10.4	8.41	108.16	30.16
3	Técnico IV	89	97	-1.1	10.4	1.21	108.4	-11.44
4	Técnico IV	80	96	10.1	9.4	102.01	88.36	-94.94
5	Oficinista III	83	80	-7.1	-6.6	50.41	43.56	46.86
6	Oficinista III	96	83	5.9	-3.6	34.81	12.96	-21.24
7	Oficinista III	90	76	-0.1	10.6	0.01	112.36	1.06
8	Oficinista I	95	85	4.9	-1.6	24.01	2.56	-7.84
9	Secretaria	89	87	-1.1	0.4	1.21	0.16	-0.44
10	Oficinista	92	76	1.9	10.6	3.61	112.36	-20.14
11	Medico Personal	93	91	2.9	4.4	8.41	19.36	12.76
12	Oficinista V	91	74	0.9	12.6	0.81	158.76	-11.34
13	Odontóloga de Personal	92	92	1.9	5.4	3.61	29.16	10.26
14	Jefe V	96	96	5.9	9.4	34.81	88.36	55.46
15	Encargada de obra	93	88	2.9	1.4	8.41	1.96	4.06
16	Encargada de obra	95	93	4.9	6.4	24.01	40.96	31.36
17	Oficial	89	80	-1.1	-6.6	1.21	43.56	7.26
18	Trabajadora Social	86	97	-4.1	10.4	16.81	108.16	-42.64
19	Coordinadora Adjunta	85	93	-5.1	6.4	26.01	40.96	-32.64
20	Jefe V	86	68	-4.1	18.6	16.81	345.96	-76.26
<b>N= 20</b>		<b>1802</b>	<b>1732</b>			<b>367.8</b>	<b>1479</b>	<b>115.72</b>

$$\bar{X} = \frac{\sum X_{..}}{N} = \frac{1,802}{20} = 90.1$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y_{..}}{N} = \frac{1,732}{20} = 86.6$$

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} = \frac{-115.72}{\sqrt{(367.80)(1,479)}} = \frac{-115.72}{\sqrt{543,976.20}} = \frac{-115.72}{737.5474} =$$

$$r_{xy} = 0.16$$

### Metodología Estadística. Desarrollo de formula Significación y Fiabilidad de la correlación

#### Significación

1. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a  $z = 1.96$
2. Hallar el error típico de la correlación.

$$r_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}} = \frac{1 - 0.16}{\sqrt{20}} = \frac{1 - 0.0256}{4.4721} = \frac{0.9744}{4.4721} = 0.22$$

3. Hallar la razón crítica

$$R_c = \frac{r}{r_r} = \frac{0.16}{0.22} = 0.73$$

4. Comparar la razón crítica con el nivel de confianza.  $R_c \geq N_c$

$$0.73 \leq 1.96 \quad \text{No es significativa}$$

#### Fiabilidad

1. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a  $z = 1.96$

2. Hallar el error típico de la correlación.

$$rr = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}} = \frac{1 - 0.16}{\sqrt{20}} = \frac{1 - 0.0256}{4.4721} = \frac{0.9744}{4.4721} = \mathbf{0.22}$$

3. Hallar el error muestral máximo  $E = rr \times Nc$

$$E = 0.22 \times 1.96 = \mathbf{0.43}$$

4. Hallar el intervalo confidencial.

$$li = r - E = 0.16 - 0.43 = \mathbf{0.27}$$

$$ls = r + E = 0.16 + 0.43 = \mathbf{0.59} = \mathbf{Fiable}$$

### Significación y fiabilidad de la correlación

TEST.	n1	n2	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	r	$\sigma_{dxr}$	Rc.	Rc. $\geq$ Nc.	SIGNIFICATIVA	E	I.C.	FIABLE
ESCALA DE LICKERT	20	20	90.1	86.6	0.16	0.22	0.73	0.73 < 1.96	<b>NO</b>	0.43	Li=0.27 Ls=0.59	<b>SI</b>

Como se puede observar a través de los resultados presentados se concluye que no existe correlación entre las variables satisfacción laboral y productividad, cada variable es independiente de la otra por lo cual se acepta la hipótesis nula, la satisfacción laboral no influye en la productividad y viceversa.

NIVEL DE SATISFACCION LABORAL			
	NIVEL	X	%
0-33	BAJO	0	0
34-66	MEDIO	0	0
67-100	ALTO	20	100%

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las organizaciones se interesan porque su personal se sienta satisfecho con la labor que realiza ya que de esta manera podrán obtener resultados exitosos al alcanzar las metas propuestas y aumentar el nivel de productividad.

Algunos autores han destacado la importancia de tener un nivel adecuado de satisfacción laboral, Davis y Newstrom (2003) señalan que la satisfacción en el trabajo esta relacionada con tres actitudes de los empleados; dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de animo en el trabajo.

Es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano, así como objetivos específicos el evaluar el nivel de satisfacción que tienen los empleados, determinar la importancia que se sienta satisfecho con su trabajo, además de los efectos que conlleva esto en la productividad.

Es importante identificar los conceptos de las dos variables de estudio, Davis y Newstrom (2003) identifican la satisfacción laboral, como el resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización; la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional.

A continuación se informa de lo recopilado a través del trabajo de campo realizado con los empleados de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial por medio de los dos instrumentos elaborados, la encuesta para evaluar el nivel de satisfacción laboral y la encuesta de productividad para evaluar al personal y se confrontará con los elementos teóricos y sus respectivos indicadores, que conforman el tema de influencia de la satisfacción laboral en la productividad.

Los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación permitieron establecer el nivel de satisfacción laboral.

Robbins (2004), indica dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral., la satisfacción general que es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y satisfacción por facetas que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa, señala que la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables, el análisis de esas relaciones permite conocer en qué grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción, la clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, por que son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades. El nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Lo expuesto anteriormente concuerda con los resultados obtenidos en la investigación los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Esto se

puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho. Esta pregunta es de suma importancia para la investigación, lo cual indica que más de la mitad de los encuestados siempre se sienten satisfechos con el trabajo que llevan a cabo en la Delegación de Recursos Humanos del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango.

Se difiere de lo expuesto por Robbins quien indica que las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, pero en la Delegación de Recursos humanos según los resultados de la investigación es todo lo contrario, ya que cuando le preguntamos a los encuestados si la relación con sus compañeros y jefes es agradable el 52% los empleados opinan que generalmente la relación con sus compañeros es agradable y facilita la convivencia diaria, un 43% considera que siempre la relación es agradable y por lo mismo ayuda a la convivencia., mientras que el 5% de los encuestados opinan que a veces la relación es agradable. Con estos datos podemos decir que más de la mitad de los encuestados mantienen una buena relación con sus compañeros y jefes y esto ayuda a la convivencia diaria y al desarrollo de sus actividades, a pesar que el Organismo Judicial es una institución conformada por más de 1000 empleados.

Asimismo se comprueba con la pregunta No. 14 sobre si el clima laboral que maneja la institución es agradable, la mayoría del personal con un 71% considera que generalmente el clima laboral es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones. Mientras que el 29% opina que siempre es agradable el clima laboral en la Delegación de Recursos Humanos.

Con esta interrogante podemos afirmar que los empleados trabajan en un clima laboral agradable y esto repercute al buen rendimiento de sus funciones.

Robbins (2004), habla sobre los efectos de la satisfacción laboral, que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado. Comparte que los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que *un trabajador feliz es un trabajador productivo*, investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal, la mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello, además en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso, a su vez estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo

Relacionado lo anterior se difiere de lo que expresa Robbins quien indica que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, ya que según los resultados obtenidos se dice que en la Delegación de Recursos Humanos existe un nivel de satisfacción alto y según la evaluación realizada por los jefes están en un rango alto de productividad, lo que quiere decir que la satisfacción y la productividad son totalmente independiente y no afecta los resultados de una con la otra.

Lo anterior concuerda con Fernández (2007) que encontró en su investigación que la satisfacción laboral y la productividad no muestran relación significativa. En otro orden de ideas, el estudio evidenció que los factores que más inciden en la satisfacción laboral son, responsabilidad laboral, conocimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales y departamentales, disposición para la adopción y generación de cambios, orgullo organizacional y conocimiento y cumplimiento de misión, visión y valores mientras que los que menos intensidad mostraron fueron, liderazgo y visión de permanencia dentro de la empresa

Asimismo Koontz y Weihrich (2004), señalan que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado, habla sobre la teoría del ajuste en el trabajo, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral, las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

Relacionado lo anterior con los resultados obtenidos los empleados sujetos de estudio demostraron sentirse satisfechos del trabajo que realizan, tener una buena relación con sus compañeros y jefes y esto se ve reflejado en la antigüedad y estabilidad laboral que les da el Organismo Judicial. Esto se puede comprobar al preguntarles si se sienten orgullosos del trabajo que realizan y con un 86% los trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos, demuestran que siempre se sienten orgullosos del trabajo que realizan, solo el 14% indican que generalmente se sienten orgullosos, obteniendo así un resultado favorecedor para el desempeño de sus funciones. Así también es importante mencionar que la estabilidad laboral tiene mucho que ver al preguntarles si se identifican con la misión y visión del Organismo Judicial y a la interrogante

respondieron que un 81%, osea la mayoría de trabajadores están siempre identificados con la misión y visión de la institución, mientras que solo el 19%, demuestra que generalmente no se identifica con la misión y visión institucional, esto ayuda que el personal se sienta comprometido y a gusto para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con respecto a los resultados obtenidos en la evaluación de productividad es importante que se analice con la teoría.

Koontz y Weihrich (2004). Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un período de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Según los resultados obtenidos en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario y esto se ve reflejado en las puntuaciones altas obtenidas en las encuestas que respondieron los Jefes de cada área, además se indica que solamente una persona obtuvo una calificación debajo de 70 puntos. Es importante analizar el por qué obtuvo tan baja calificación esta persona comparando los resultados de los demás, y se informa que las respuestas con punteos más bajos fueron; que a veces aplica los conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en las realización de sus tareas, además que a veces participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones y reuniones de trabajo que promueve la Delegación y no siempre mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad, la eficiencia que es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de

recursos estimados o programados y como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos, la efectividad que es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Si se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos y por último pero no menos importante la eficacia que valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Los jefes de cada unidad reflejaron estar satisfechos del trabajo que realizan sus subalternos, y el trabajo se ve reflejado en los indicadores de la productividad; efectividad, eficiencia y eficacia ya que al conjugar estos tres términos se logra alcanzar las metas y objetivos trazados por Recursos Humanos. Lo anterior se comprueba al preguntar a los jefes si sus trabajadores son puntuales con la entrega de trabajos que se le asignan, los resultados fueron que el 45% de los trabajadores generalmente es puntual en la entrega de los trabajos y el 50% que siempre es puntual en la entrega de actividades que se le asignan, y el 5% que a veces.

Además al cuestionar a los jefes si los trabajadores cumplen con los procedimientos administrativos establecidos por cada unidad, respondieron que el 60% de los trabajadores siempre cumple con los procedimientos establecidos y el 40% generalmente.

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente, la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

Los empleados de la Delegación manifiestan tener muy buena productividad y se sienten satisfechos debido a que el entorno de su trabajo es agradable ya que el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado, lo anterior se confirma al preguntarles sobre si se les brinda el material necesario para el buen rendimiento de sus funciones y a esta interrogante el 52% de los trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos, respondió que generalmente se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones. Mientras que el 38% indica que siempre y por último sólo el 10% opina que a veces se le brinda el material necesario para el cumplimiento de sus funciones.

Se hace énfasis que según los resultados obtenidos manejan muy buenas relaciones interpersonales, y esto concuerda con los resultados obtenidos en las respuestas de los trabajadores y la evaluación de los jefes, ya que en la evaluación de productividad al preguntarles si los trabajadores mantienen buenas relaciones interpersonales con sus compañeros los jefes respondieron que el 50% generalmente mantiene buenas relaciones con sus compañeros el 45% que siempre mantienen buenas relaciones interpersonales, mientras que el 5% a veces. Se hace mención que según lo observado, es conveniente que exista más convivencia y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos, efectivamente existen buenas relaciones en cada área pero, no en su totalidad, ya que hay ciertos roces con los jefes de cada unidad.

Los resultados generales del presente estudio, se consideran relevantes y curiosos ya que se esperaba encontrar lo contrario, es decir que si existiera influencia entre el nivel de satisfacción laboral y la productividad, tal y como Landa (2008) estableció en su estudio; la satisfacción laboral está ligada al nivel de productividad que demuestren los colaboradores. De la misma forma, Bedwell y Valera (2003) establecieron en su estudio que para elevar el nivel de productividad de los colaboradores, la satisfacción laboral es un factor que está relacionado con ello. En el mismo orden de ideas, Davis y Newstrom (1991) plantean que los empleados que se sienten satisfechos con su trabajo generalmente tendrán un buen historial de asistencia, apego voluntario a las políticas de la compañía, índices más bajos de rotación o ausentismo y mejor nivel de productividad que del resto del personal. Sin embargo, algunas investigaciones como la de Sanlúcar (2004) sí coinciden con los resultados encontrados en la presente investigación, ya que él encontró que no existe relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad.

Aunque existen algunos estudios que concuerdan y otros que no con lo reportado en la presente investigación, se expresa que es importante que exista satisfacción laboral en los colaboradores de las empresas ya que la mayoría de autores refieren que, el nivel de productividad y otros factores como nivel de ausentismo, rotación, entre otros, pueden verse afectados positiva o negativamente por el nivel de satisfacción laboral que presenten los trabajadores, pero de acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que no hay una influencia de satisfacción laboral a la productividad; se encontró una correlación de 0.16 con un nivel de significancia de 1.96, lo cual indica que el resultado no llega a ser estadísticamente significativo..

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo, se puede afirmar que es importante para los empleados que los jefes den un buen seguimiento a su desempeño laboral, que les brinden una adecuada retroalimentación, que evalúen periódicamente el cumplimiento de metas propuestas y que feliciten constantemente sus logros. Así mismo es conveniente efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente, para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan

a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra la Delegación de Recursos Humanos

Finalmente, y en lo que a la hipótesis se refiere que textualmente dice así, la satisfacción laboral influye en la productividad y su hipótesis nula la satisfacción laboral no influye en la productividad, se puede asegurar que se acepta la hipótesis nula que la satisfacción laboral no influye en la productividad laboral, según los resultados obtenidos en la presente investigación.

## **VI. PROPUESTA**

### **Comunicación asertiva, estrategia para mejorar la Satisfacción Laboral**

#### **1.1 Introducción**

Dentro de una institución para que el trabajo sea de calidad y el recurso humano se sienta a gusto con el desempeño de sus labores es importante que los mismos compartan entre ellos y que mantengan una comunicación asertiva.

Gran parte de los problemas de insatisfacción laboral y bajo rendimiento en el mundo actual de las organizaciones está relacionado con incompetencias del trabajador en la forma de conversar y relacionarse con otros, no cuentan con una comunicación asertiva. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o para reconocer el trabajo de otros.

Es por ello que se debe tomar en cuenta que la comunicación asertiva es un componente esencial para que el personal se sienta satisfecho y en armonía con todo el equipo. Todo empleado debe contar con buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarse en cada una de las actividades que tenga a su cargo. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que la forma de expresarse y las actitudes son la clave para el desarrollo de la organización.

Un equipo bien integrado que aprovecha las fortalezas de la diferencia de cada individuo, genera la sinergia que le permite enfrentar los desafíos de cada día de trabajo. Churchill (1992), menciona que; el mundo depende de individuos eminentes, nunca ha sido sustituido por máquinas.

La presente propuesta lleva como meta mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial a través de estrategias

de comunicación asertiva que contribuya al desarrollo personal de cada uno de los miembros que integra la Delegación.

## **6.2 Justificación**

Los resultados de la investigación permitieron conocer que la satisfacción laboral esta en un nivel alto, pero es recomendable mejorarla por medio de la comunicación asertiva entre jefes y subalternos, ya que no llevar un seguimiento adecuado y no contar con estrategias, puede ocasionar rupturas entre algunos de sus miembros y que dificulte la labor que se realiza. La presente propuesta pretende fortalecer las áreas en las cuales los miembros se encuentran en la media y contribuir a lograr un equipo de trabajo con bases sólidas que permita que la comunicación y vivencia diaria sea satisfactoria.

La comunicación es una herramienta vital para los seres vivos ya que hace posible la transmisión de información, lo que ha permitido la supervivencia de las especies a través del tiempo. En los seres humanos, la comunicación está presente en la mayoría de las actividades cotidianas; ya sea de manera verbal o no verbal. En las organizaciones, gran parte de las decisiones que se toman diariamente se basan en la comunicación interna que transmiten los colaboradores. En diversas situaciones, la comunicación interna no es sólo importante sino vital para el logro de los objetivos; ya que una comunicación inadecuada puede ocasionar conflictos laborales, errores en la realización del trabajo y hasta pérdida de clientes.

En el ambiente laboral, la comunicación interna representa beneficios para la empresa ya que ayuda a optimizar recursos y por lo tanto a bajar costos; también beneficia a los empleados ya que les permite no sólo realizar mejor su trabajo sino mantener mejores relaciones interpersonales con sus compañeros.

La comunicación cuando es inadecuada, puede ocasionar varios problemas en la organización como: los colaboradores desconfían de la alta dirección debido a que reciben poca información, por lo tanto creen que no conocen la situación real de la

misma, los colaboradores perciben que sus jefes inmediatos no les proporcionan la retroalimentación necesaria para desarrollar su trabajo, los colaboradores no sienten libertad de expresarse con sus jefes por miedo a que tomen represalias, sienten que no son escuchados ya que no toman en cuenta las ideas que han presentando y en otros casos los jefes las presentan como si fueran los autores. Además también surgen roces entre los mismos compañeros cuando su comunicación es incorrecta ya que se crean muchos chismes o comentarios negativos.

Por lo anterior en la presente investigación se proponen estrategias de comunicación asertiva para mejorar las relaciones entre jefes y subalternos lo cual repercutirá en la satisfacción del recurso humano.

## **6.3 Objetivos**

### **6.3.1 General**

Mejorar la satisfacción laboral por medio de la comunicación asertiva entre jefes y subalternos.

### **6.3.2 Específicos**

- Establecer estrategias para mejorar la satisfacción laboral por medio de talleres sobre comunicación asertiva.
- Dar a conocer a los empleados la importancia y beneficios de mantener una comunicación asertiva con todo el personal.

## **6.4 Descripción de la propuesta**

**6.4.1 Establecer estrategias para mejorar la satisfacción laboral por medio de talleres sobre comunicación asertiva.**

#### **6.4.1.1 Comunicación Interna.**

Robbins y Coulter (2005) señalaron que la comunicación organizacional son los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización

Una correcta política de la comunicación en una organización y su adecuada planificación y gestión solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna

La Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informal, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones. Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, entre otros.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

La comunicación interna se lleva a cabo dentro de la empresa entre todos los miembros integrantes de la misma, cuyo objeto es ser un medio lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además ayuda a la planeación y organización administrativa en función de ser ejecutadas en forma eficaz; todo por medio de la información como ingrediente primordial del proceso. La comunicación organizacional se fundamenta en:

- Comunicación formal: Es la que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo.
- Comunicación informal: Es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Este sistema le permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social y además puede llegar a mejorar el rendimiento una organización al crear canales de comunicación alternativos que en algunas ocasiones pueden ser más rápidos y eficientes.

#### **6.4.2.1 Comunicación asertiva**

La asertividad es una forma de comunicación que permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera mas apropiado, sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones conflictivas, por esta razón la comunicación asertiva en el trabajo es sumamente importante para lograr relaciones agradables aunado a un ambiente de trabajo sano en donde puedan fluir las ideas sin discrepancias y así llegar con éxito al objetivo de cualquier organización.

La comunicación asertiva en el área laboral tiene que ver en la interpretación de la información jefe subordinado, en ocasiones cuando la comunicación no es clara y asertiva se llega a mal interpretar las indicaciones, por lo tanto las actividades que se hicieron no llevaron el enfoque esperado, dando como resultado un conflicto entre personas y organización, vienen las discusiones, que pudiesen evitarse con una comunicación clara que no contenga ruidos que se interpongan en una asimilación exacta, que coadyuvara a que todas las estrategias que ha desarrollado la empresa se cumplan conforme a lo esperado. Al igual que es importante la comunicación asertiva en pequeños grupos, trasladándola a toda la organización nos permitirá que se pueda transmitir la información con un efecto domino para que llegue hasta el último eslabón de la empresa y así no exista alguna interferencia por pequeña que pudiese parecer, seria de suma importancia por lo que conlleva cada una de las actividades de la empresa.

Tanto en las relaciones laborales como en un ambiente de armonía es donde tiene su base una buena comunicación, ya que al convivir gran parte del tiempo los empleados de una empresa se deben sentir bien en su área de trabajo, por lo que se requiere un ambiente idóneo para que puedan realizar sus actividades sin la intervención de sentimientos que puedan entorpecer su desempeño.

#### **6.4.2.2 Métodos de comunicación asertiva**

Los métodos que se pueden tomar en cuenta para una comunicación asertiva entre jefes y subordinados son.

- **Retroalimentación:** Cuando los gerentes utilizan la retroalimentación en el proceso de comunicación es menos probable que ocurran malos entendidos.
- **Simplificar el lenguaje:** Los gerentes deben utilizar palabras que permitan que el mensaje sea claro y comprensible para el receptor.
- **Escuchar activamente:** Cuando alguien habla, los demás oyen. Pero con demasiada frecuencia no escuchan. Escuchar implica la búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Por lo que al escuchar, el transmisor y el receptor participan en pensar.
- **Limitar las emociones:** Se debe tomar en cuenta que las emociones pueden nublar y distorsionar gravemente la transferencia de significado.
- **Vigilar las señales no verbales:** En ocasiones, las acciones hablan más fuerte que las palabras por lo que se debe vigilar las acciones para tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras.

#### **6.4.2 Dar a conocer a los empleados la importancia y beneficios de mantener una comunicación asertiva.**

La comunicación es mucho más que intercambio de información. Cuando se comunica se pretende satisfacer necesidades, y eso depende de la actitud positiva que se tiene.

Se actúa asertivamente, cuando se defienden derechos e intereses y dando respeto hacia otros puntos de vista, se producen reacciones de valoración y respeto a los demás. La utilización de una conducta asertiva en el mundo laboral crea un buen clima laboral. Con esa técnica se logra una comunicación directa, clara. Manteniendo una conducta verbal directa y firme se expresan opiniones propias y se respeta los derechos de los demás, y se logra el respeto y la consideración de los receptores.

En una empresa estas relaciones ayudan a resolver los problemas, defender derechos teniendo relaciones interpersonales positivas. Con eso mejora el clima laboral y se consigue mejor rendimiento ya que de las comunicaciones entre compañeros depende conseguir los objetivos organizacionales. A través de ellas se remite y se obtiene información, se enseñan metodologías de pensamiento. Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. A través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de la empresa.

#### **6.5 Metodología**

La metodología a utilizar será la participativa con la cual se pretenden lograr los objetivos planteados.

#### **6.6 Desarrollo**

Al finalizar el taller, se solicitará al encargado de cada unidad un informe acerca de los avances del personal a su cargo.

Se llevará a cabo una reunión general en la que se evaluará el mejoramiento de la satisfacción laboral, la comunicación y productividad, en el que se compartirán experiencias vividas durante cada actividad, así como los beneficios y obstáculos que se han encontrado en la aplicación de las estrategias planteadas con anterioridad.

## 6.7 Cronograma

<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
Gestionar la propuesta, <b>“Comunicación asertiva, estrategia para mejorar la Satisfacción Laboral”</b>	2 días	Lic. Gerbert Sánchez, Jefe de la Delegación de Recursos Humanos y Silvia María Fuentes
Autorización de la propuesta	1 día	Lic. Gerbert Sánchez, Jefe de la Delegación de Recursos Humanos y Silvia María Fuentes
Taller “Comunicación asertiva en el trabajo, estrategia para mejorar la Satisfacción laboral”  Contenido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna en el trabajo.</li> <li>• Qué es comunicación asertiva?</li> <li>• Métodos de comunicación asertiva en el trabajo..</li> <li>• Importancia de la comunicación asertiva</li> <li>• Dinámica.</li> </ul>	5 horas	Capacitadora Silvia Fuentes Navarro.
Evaluación	Al finalizar los talleres.	Silvia Fuentes Navarro

## **6.8 Recurso humano**

- Facilitadores
- Personal de la institución

## **6.9 Recurso material**

- Documentos escritos
- Material didáctico
- Recursos audiovisuales
- Lapiceros
- Marcadores
- Computadora
- Cañonera
- Uso del salón de capacitación

## **6.10 Responsables**

- Jefe de la Delegación de Recursos Humanos de Quetzaltenango.
- Jefes de cada unidad.
- Facilitadora de los talleres.

## **6.11 Evaluación**

- Observación directa
- Elaboración de una boleta de evaluación
- Cometarios del personal sobre los talleres
- Informes realizados por parte de jefes inmediatos.

## BOLETA DE EVALUACION

### **Comunicación asertiva en el trabajo, estrategia para mejorar la Satisfacción laboral**

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas. Marque con una "X" la puntuación de 1 a 4 que considere adecuada. Se valoran sus comentarios y retroalimentación.

1. La organización, conducción y planificación del tiempo de la capacitación fue

Excelente	Bueno	Regular	A mejorar
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

2. La exposición y dominio de los temas tratados en las capacitaciones fueron:

Excelente	Bueno	Regular	A mejorar
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

3. En su trabajo, la aplicabilidad y utilidad de los temas serán:

Excelente	Bueno	Regular	A mejorar
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

4. El material audiovisual utilizado para ilustrar el contenido fue:

Excelente	Bueno	Regular	A mejorar
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

5. Que otros temas le gustaría que se abordaran: \_\_\_\_\_

6. Comentarios, sugerencias y observaciones para mejorar: \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO!

## VII. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.
2. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho
3. Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.
4. Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.
5. Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

## VIII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones

1. Efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra la Delegación de Recursos Humanos.
2. Efectuar estudios anuales de clima organizacional para conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento.
3. Para elevar la satisfacción laboral de todo el personal, se sugiere que se le reconozca el desempeño de sus funciones, que se trabaje en la motivación de cada colaborador por medio de charlas o capacitaciones y utilizar el reforzamiento positivo en la relación jefe colaborador.
4. Que los jefes de cada unidad evalúen periódicamente el desempeño laboral y lleven a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.
5. Establecer estrategias de comunicación asertiva impartiendo el taller titulado. “Comunicación asertiva en el trabajo, estrategia para mejorar la Satisfacción laboral”

#### IV. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Achaerandio, L. (2001). Iniciación a la práctica de la investigación, 5ta. Edición por Universidad Rafael Landívar.

Álvarez, D. (2010), Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior . Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Amorós, F. (2011), Factores de satisfacción laboral. Edición de la página de internet <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/calidad-y-productividad.php>.

Bain, R. (2003), La productividad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (1999), Administración de recursos humanos. 5ª. Edición. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001), Administración de recursos humanos. 5ª. Edición. Colombia: Edita.

Chiavenato, I. (2002), Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª. Edición. Colombia.

Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. Colombia Edita.

Comenzaña, F. (2008), Consultora laboral Randstad. Comunicado de prensa.

Dardon, B. (2004), Prensa Libre, Anacafé. Impulsarán salarios por productividad. Guatemala.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11<sup>a</sup>. Edición. México: McGraw-Hill.

Davis, K. (1998), El comportamiento humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México.

Diario Exterior de España (2010), Satisfacción laboral en Estados Unidos.

Fernández, P. (2007). Satisfacción laboral, actitud de compromiso hacia el trabajo y su relación con conductas autodestructivas. Edición de la página de internet [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/fernandez\\_m\\_p/resumen.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/fernandez_m_p/resumen.html)

Gaither, N. y Frazier, G. (2000), Administración de producción y operaciones. México International Thomson Editores.

Garoz, P. (2010), El mercado de trabajo, los salarios y la productividad. Edición de la página de internet. <http://definanzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad/>

Gutiérrez, A. (2005), Satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional. Tesis. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.

Kootz, H, y Weihrich, H. (1998) Administración 11<sup>a</sup>. Edición. México: McGraw-Hill.

Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos, S.A. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 5<sup>a</sup>. Edición.

Medina, O. (2008), Motivacion y satisfaccion de los trabajadores y su influencia en la creacion de valor economico en la empresa . Revista de administracion publica .

Mejia, R. Balkin, B. y Cardy, L. (2001), Dirección y gestión de Recursos Humanos. 3ra. Edición. España: Prentice Hall.

Reyes, A. (2000), Administración de Personal. Mexico, D.F: editorial Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. (1999), Comportamiento Organizacional. 8va edición. México Prentice Hall

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Roldan, P. (2009), Calidad y productividad. Revista de la escuela internacional de Coaching.

Samayoa, A. (2004), Satisfacción laboral en receptores pagadores de las agencias bancarias de capital mixto de la Ciudad de Guatemala. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Schroeder Roger G. (2002). Administración de operaciones. (2ª. Edición McGraw Hill Interamericana de México S.A.).

Satisfacción laboral=productividad (2011), Revista Articuluz. Edición de la página de internet [http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion\\_en\\_el Trabajo\\_Productividad](http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el_Trabajo_Productividad)

Solares, E. (2007), Factores que aumentan la productividad. Revista Industria

Werther, W, Davis, K. (2003), Administración de personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. México. McGraw-Hill.

Werther, W. y Davis K. (2002), Administración de personal y recursos humanos. 5ª. Edición. México: McGraw Hill Interamericana de México S.A.).

Werther, Jr. W. Davis, K. (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª. Edición. México.

Werther, W. y Davis, K. (2005), Administración de personal y recursos humanos. México.

## X. ANEXOS

### Ficha Técnica del Instrumento

Nombre: Encuesta para evaluar la satisfacción laboral (cualitativa)

Dirigida a: Empleados de la Delegación de Recursos Humanos, del Organismo Judicial de Quetzaltenango

Autor: Silvia Fuentes Navarro

Año: 2011

Validado por: 5 personas

¿Qué mide? Mide factores, que según la teoría analizada, dan pauta al nivel de satisfacción laboral de los empleados:

Reactivos: El instrumento cuenta con 20 reactivos de tipo escala Lickert, a cada pregunta podrán responder de acuerdo a la siguiente escala:

GRADO	CALIFICACION
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

Tiempo de aplicación:  
No hay tiempo de aplicación.

Forma de aplicación  
Auto aplicable.



## ENCUESTA DE SATISFACCION

Edad: 18 a 25 años  26 a 35 años  36 a 45 años  más de 45 años

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_\_

### Instrucciones

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la satisfacción laboral del personal, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle una calificación.

GRADO	CALIFICACION
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

1. Se identifica con la misión y visión de la institución.      A      B      C      D
2. Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución.      A      B      C      D
3. Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones.      A      B      C      D
4. Se siente orgulloso del trabajo que realiza.      A      B      C      D
5. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.      A      B      C      D
6. Su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.      A      B      C      D
7. Los valores de la organización están acordes a los suyos.      A      B      C      D
8. Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo.      A      B      C      D
9. Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas.      A      B      C      D
10. Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva.      A      B      C      D

11. Conoce la importancia de su trabajo para la institución.      A      B      C      D
12. La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria.      A      B      C      D
13. Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones.      A      B      C      D
14. El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.      A      B      C      D
15. Se siente productivo cuando realiza su trabajo.      A      B      C      D
16. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales.      A      B      C      D
17. Está de acuerdo con la afirmación “su trabajo es importante para la institución”      A      B      C      D
18. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.      A      B      C      D
19. Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución.      A      B      C      D
20. Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste.      A      B      C      D

Gracias por su colaboración.

### Ficha Técnica del Instrumento

Nombre: Encuesta para evaluar la productividad (cuantitativa)

Dirigida a: Jefes de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial de Quetzaltenango.

Autor: Silvia Fuentes Navarro

Año: 2011

Validado por: 5 personas

¿Qué mide? Mide factores, que según la teoría analizada, dan pauta a la productividad de los empleados:

Reactivos: El instrumento cuenta con 25 reactivos de tipo escala Lickert. Cada pregunta tiene un valor de 4 puntos haciendo un total de 100 puntos para una puntuación exacta.

Escala de calificación

<b>GRADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Tiempo de aplicación:

No hay tiempo de aplicación.

Forma de aplicación

Los jefes inmediatos de cada unidad son los encargados de evaluar al personal a su cargo.



## ENCUESTA DE PRODUCTIVIDAD

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_\_

### Instrucciones

La presente encuesta tiene la finalidad de medir la productividad de sus colaboradores, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

GRADO	CALIFICACION	PUNTAJE
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Deberá marcar con una X el grado que mejor describa o más se adecue al rendimiento del colaborador, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

- 1. Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.**  
A  B  C  D
- 2. Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo.**  
A  B  C  D
- 3. Es leal con sus superiores.**  
A  B  C  D
- 4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.**  
A  B  C  D
- 5. Le gusta participar en actividades en grupo.**  
A  B  C  D
- 6. Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores.**  
A  B  C  D
- 7. Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad**  
A  B  C  D
- 8. Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.**  
A  B  C  D
- 9. Mantiene una actitud positiva ante los cambios**  
A  B  C  D

que se generan en la organización.

- |   |                       |                       |                       |                       |    |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----|
| 10. En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad.   | A                     | B                     | C                     | D                     | la |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 11. Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.                  | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 12. Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.   | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 13. Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.   | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 14. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.  | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 15. Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad.                              | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 16. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.               | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 17. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.                        | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 18. Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas. | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 19. Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo.                                       | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 20. Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas.                                 | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 21. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.  | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 22. Hace buen uso del equipo e instrumentos de Trabajo.   | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 23. Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo.   | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 24. Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad.                     | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |
| 25. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.                                     | A                     | B                     | C                     | D                     |    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |    |

Nombre del informante \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

**METODOLOGIA ESTADISTICA ESTUDIO DE INVESTIGACION  
SATISFACCION LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD**

NO. DE SUJETOS	CARGO	SATISFACCION LABORAL X	PRODUCTIVIDAD Y	x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x*y
1	Oficinista III	89	83	-1.1	-3.6	1.21	12.96	3.96
2	Oficinista II	93	97	2.9	10.4	8.41	108.16	30.16
3	Técnico IV	89	97	-1.1	10.4	1.21	108.4	-11.44
4	Técnico IV	80	96	10.1	9.4	102.01	88.36	-94.94
5	Oficinista III	83	80	-7.1	-6.6	50.41	43.56	46.86
6	Oficinista III	96	83	5.9	-3.6	34.81	12.96	-21.24
7	Oficinista III	90	76	-0.1	10.6	0.01	112.36	1.06
8	Oficinista I	95	85	4.9	-1.6	24.01	2.56	-7.84
9	Secretaria	89	87	-1.1	0.4	1.21	0.16	-0.44
10	Oficinista	92	76	1.9	10.6	3.61	112.36	-20.14
11	Medico Personal	93	91	2.9	4.4	8.41	19.36	12.76
12	Oficinista V	91	74	0.9	12.6	0.81	158.76	-11.34
13	Odontóloga de Personal	92	92	1.9	5.4	3.61	29.16	10.26
14	Jefe V	96	96	5.9	9.4	34.81	88.36	55.46
15	Encargada de obra	93	88	2.9	1.4	8.41	1.96	4.06
16	Encargada de obra	95	93	4.9	6.4	24.01	40.96	31.36
17	Oficial	89	80	-1.1	-6.6	1.21	43.56	7.26
18	Trabajadora Social	86	97	-4.1	10.4	16.81	108.16	-42.64
19	Coordinadora Adjunta	85	93	-5.1	6.4	26.01	40.96	-32.64
20	Jefe V	86	68	-4.1	18.6	16.81	345.96	-76.26
<b>N= 20</b>		<b>1802</b>	<b>1732</b>			<b>367.8</b>	<b>1479</b>	<b>115.72</b>

$$\bar{X} = \frac{\sum X..}{N} = \frac{1,802}{20} = 90.1$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y..}{N} = \frac{1,732}{20} = 86.6$$

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} = \frac{-115.72}{\sqrt{(367.80)(1,479)}} = \frac{-115.72}{\sqrt{543,976.20}} = \frac{-115.72}{737.5474}$$

$$r_{xy} = 0.16$$

**Metodología Estadística. Desarrollo de formula  
Significación y Fiabilidad de la correlación**

**Significación**

5. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a  $z = 1.96$

6. Hallar el error típico de la correlación.

$$r_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}} = \frac{1 - 0.16^2}{\sqrt{20}} = \frac{1 - 0.0256}{4.4721} = \frac{0.9744}{4.4721} = 0.22$$

7. Hallar la razón crítica

$$R_c = \frac{r}{r_r} = \frac{0.16}{0.22} = 0.73$$

8. Comparar la razón crítica con el nivel de confianza.  $R_c \geq N_c$

$$0.73 \leq 1.96 \quad \text{No es significativa}$$

**Fiabilidad**

5. Hallar el nivel de confianza en donde el 95% equivale a  $z = 1.96$

6. Hallar el error típico de la correlación.

$$r_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}} = \frac{1 - 0.16^2}{\sqrt{20}} = \frac{1 - 0.0256}{4.4721} = \frac{0.9744}{4.4721} = 0.22$$

7. Hallar el error muestral máximo  $E = r_r \times N_c$

$$E = 0.22 \times 1.96 = 0.43$$

8. Hallar el intervalo confidencial.

$$\begin{aligned} l_i &= r - E = 0.16 - 0.43 = 0.27 \\ l_s &= r + E = 0.16 + 0.43 = 0.59 = \text{Fiable} \end{aligned}$$

### Significación y fiabilidad de la correlación

TEST.	n1	n2	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	r	$\sigma_{dxr}$	Rc.	$Rc. \geq Nc.$	SIGNIFICATIVA	E	I.C.	FIABLE
ESCALA DE LICKERT	20	20	90.1	86.6	0.16	0.22	0.73	$0.73 < 1.96$	<b>NO</b>	0.43	Li=0.27 Ls=0.59	<b>SI</b>

A través de los resultados presentados se concluye que no existe correlación entre las variables satisfacción laboral y productividad, cada variable es independiente de la otra por lo cual se acepta la hipótesis nula, la satisfacción laboral no influye en la productividad y viceversa.

NIVEL DE SATISFACCION LABORAL			
	NIVEL	X	%
0-33	BAJO	0	0
34-66	MEDIO	0	0
67-100	ALTO	20	100%