

### DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **STEPHEN MARCEL ZURITA BASANTES**, con CC. 171934144-6, autor del trabajo de graduación intitulado: "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL BASADO EN LA TEORÍA DE DOS FACTORES DE HERBERG FREDERICK PARA EL PERSONAL DE ASISTECOM CA. LTDA. EN EL AÑO 2016-2017", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2017



**STEPHEN MARCEL ZURITA BASANTES**  
CC. 171934144-6



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO  
ORGANIZACIONAL**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN  
LABORAL BASADO EN LA TEORÍA DE DOS FACTORES DE HERZBERG  
FREDERICK PARA EL PERSONAL DE ASISTECOM CA. LTDA. EN EL AÑO  
2016 - 2017**

**STEPHEN MARCEL ZURITA BASANTES**

**DIRECTOR: WILMA RIERA**

**Quito - 2017**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de disertación dedico a las personas que colaboraron de distinto modo para la terminación del mismo, de manera especial a mi padre, a mi abuelita Delia, a mi hermano Patricio y Carla, por su apoyo, comprensión y motivación en todo momento, especialmente en los más difíciles de mi vida.

A Dios, que me han ayudado a llegar a donde estoy ahora.

A mi tutora Mtr. Wilma Riera por su orientación, paciencia y motivación y a todos mis profesores que han depositado en mí la semilla del conocimiento.

## **AGRADECIMIENTO**

### **A mi padre**

Por ser el pilar fundamental en toda mi educación, tanto académica, como personal, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo y por ser un ejemplo de perseverancia y constancia.

### **A mi abuelita**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una mejor persona, pero más que nada, por su amor.

### **A Carlita**

Por su apoyo incondicional, por creer en mí, por quererme mucho y porque con sus palabras de aliento me ayudaron a culminar este paso en mí vida.

### **A mis maestros**

Por haber marcado cada etapa de mí camino universitario, por el tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mí formación profesional. A Mtr. Wilma Riera por su gran apoyo y motivación para la elaboración de esta tesis.

### **Asistecom**

Mi profundo agradecimiento a Asistecom, en especial a Evelyn, Raúl y Eloísa por la oportunidad y la apertura para realizar este proyecto en la organización.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
INDICE GENERAL	III
ÌNDICE DE FIGURAS	VII
ÌNDICE DE TABLAS	VIII
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1 - MARCO INTRODUCTORIO	3
1.1. Datos de la Organización	3
1.2. Justificación	4
1.3. Antecedentes	6
1.4. Objetivos	7
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Motivación	10
2.3. Ciclo de la motivación	11
2.4. Teorías de la motivación	13
2.4.1. Jerarquía de necesidades	13
2.4.2. La teoría X y teoría Y	14
2.4.3. Teoría de las necesidades	16
	III

2.4.4. Modelo contingente de motivación	18
2.4.5. Teoría de dos factores	20
2.4.5.1. Frederick Herzberg.	20
2.4.5.2. Teoría propuesta por Herzberg.	20
2.4.5.2.1. Factores intrínsecos.	23
2.4.5.2.2. Factores extrínsecos.	23
2.5. Satisfacción laboral	27
2.6. La satisfacción laboral en el desempeño de los colaboradores	29
2.6.1. Satisfacción y productividad	29
2.6.2. Satisfacción y ausentismo	29
2.6.3. Satisfacción y rotación	30
2.7. Factores que influyen en la satisfacción laboral	30
2.7.1. Trabajo altamente estimulante	30
2.7.2. Remuneraciones equitativas	30
2.7.3. Condiciones laborales	31
2.7.4. Compañeros que respalden	31
2.8. Relación entre satisfacción laboral y motivación	31
2.9. Marco Conceptual	33
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	35
3.1. Tipo de Investigación	35
3.2. Alcance de la investigación	35
3.3. Diseño de la investigación	35
3.4. Población y Muestra	35

3.5. Diseño del Instrumento	36
3.6. Levantamiento de información	36
3.7. Procesamiento de datos	37
3.7.1. Factor logro	38
3.7.2. Factor crecimiento	38
3.7.3. Factor relaciones interpersonales	39
3.7.4. Factor políticas	39
3.7.6. Factor responsabilidad	40
3.7.7. Factor salario	41
3.7.8. Factor supervisión	41
3.7.9. Factor trabajo en sí	42
3.5.10. Factor condiciones de trabajo	42
3.7.11. Pregunta opcional	43
3.8. Análisis de información	43
3.8.1. Logro	44
3.8.2. Crecimiento	44
3.8.3. Relaciones interpersonales	45
3.8.4. Políticas	45
3.8.5. Reconocimiento	46
3.8.6. Responsabilidad	47
3.8.7. Salario	47
3.8.8. Supervisión	48
3.8.9. Trabajo en sí	49
3.8.10. Condiciones de trabajo	49

3.9. Análisis de los factores externos e internos	50
3.9.1. Factor interno	50
3.9.2. Factor externo	50
3.10. Tabla de prioridades	52
3.11. Puntuación del nivel de satisfacción por factores	52
CAPÍTULO IV - PROPUESTA	54
4.1. Introducción	54
4.2. Objetivo	54
4.3. Destinatarios	54
4.4. Precondiciones	54
4.5. Propuesta	55
4.5.1. Factores de prioridad alta	56
4.5.1.1. Factor supervisión	56
4.5.1.2. Factor Salario	57
4.5.1.3. Factor reconocimiento, responsabilidad, logro	58
4.5.1.4. Factor crecimiento	59
4.5.2. Factores de prioridad media	60
4.5.2.1. Factor políticas	60
4.5.2.2. Factor condiciones de trabajo	61
4.5.2.3. Factor relaciones interpersonales	62
4.5.3. Factores de prioridad baja	63
4.5.3.1. Factor trabajo en sí	63
4.6. Presupuesto	64



4.6.1. Presupuesto por actividad a realizar	64
4.6.2. Presupuesto por prioridad	65
4.7. Supuestos	65
4.8. Sostenibilidad	65
4.9. Monitoreo	66
4.10. Evaluación	66
4.11. Cronograma	66
4.11.1. Cronograma prioridad alta	67
4.11.2. Cronograma prioridad media	68
4.11.3. Cronograma prioridad baja	69
4.12. Matriz de marco lógico	70
V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1. Conclusiones	71
5.2. Recomendaciones	72
BIBLIOGRAFÍA	74

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Organigrama General de Asistecom Cia. Ltda. ....	4
Figura 2. Ciclo de la motivación. ....	12
Figura 3. Pirámide de Maslow.....	13
Figura 4. Modelo de Vroom.....	19
Figura 5. Factores intrínsecos y factores extrínsecos .....	22
Figura 6. Factores motivacionales y factores higiénicos.....	27

Figura 7. Satisfacción laboral y motivación. ....	33
Figura 8. Factor logro .....	44
Figura 9. Factor crecimiento.....	44
Figura 10. Factor relaciones interpersonales .....	45
Figura 11. Factor políticas .....	45
Figura 12. Factor reconocimiento.....	46
Figura 13. Factor responsabilidad .....	47
Figura 14. Factor salario.....	47
Figura 15. Factor supervisión .....	48
Figura 16. Factor trabajo sí.....	49
Figura 17. Factor condiciones de trabajo.....	49

## ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teoría X - Y	15
Tabla 2. Actitud y sistema de dirección	16
Tabla 3. Teoría de necesidades	17
Tabla 4. Principales definiciones de satisfacción laboral	27
Tabla 5. Factor logro	38
Tabla 6. Factor crecimiento	38
Tabla 7. Factores interpersonales	39
Tabla 8. Factor políticas	39
Tabla 9. Factor reconocimiento	40
Tabla 10. Factor responsabilidad	40
Tabla 11. Factor salario	41

Tabla 12. Factor supervisión	41
Tabla 13. Factor trabajo en sí	42
Tabla 14. Factor condiciones de trabajo	42
Tabla 15. Pregunta opcional	43
Tabla 16. Factor motivacional y puntuaciones por sub-factores	50
Tabla 17. Factor higiénico y puntuaciones por sub-factores	50
Tabla 18. Equivalencia en puntuaciones	51
Tabla 19. Tabla de prioridades	52
Tabla 20. Puntuación del nivel de satisfacción por factores	52
Tabla 21. Costo por actividad	64
Tabla 22. Costo por prioridad	65

## RESUMEN

La satisfacción laboral en las organizaciones es el conjunto de actitudes o respuestas emocionales específicas que se relacionan en distintas formas, las cuales dan como resultado diferentes actitudes en las tareas que desempeña el colaborador. Esta investigación fue ejecutada con la finalidad de realizar una medición de los niveles de satisfacción laboral en la Organización Asistecom Cia. Ltda., además fue enfocada en la teoría de dos factores de Herzberg en donde se evaluaron diez factores que inciden en la motivación e higiene dentro de la organización. Se realizó el levantamiento de información mediante una encuesta, se analizó dicha información y se pudo determinar los niveles de satisfacción por cada factor, los mismos que se categorizaron acorde a prioridades alta, media o baja. En función de estos resultados se elabora una propuesta orientada a mejorar la satisfacción laboral en el personal de la organización, tomando en cuenta que el sub-factor trabajo en sí, es en donde los colaboradores más satisfechos se encuentran con una puntuación general de ochenta y cuatro por ciento, pero en el sub-factor supervisión, es en donde los trabajadores están más insatisfechos con una puntuación general de sesenta y cinco por ciento.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es un estado emocional que impacta positivamente en los trabajadores y que da como resultado una respuesta afectiva que el colaborador experimenta ante la situación de trabajo en general. Asistecom Cia. Ltda. preocupados por el bienestar de los colaboradores busca determinar el nivel de satisfacción laboral en la organización. Para poder determinar los factores que impactan en la satisfacción laboral de la organización se utilizó la teoría de Dos Factores propuesta por Herzberg, ya que el modelo conceptual que usa esta teoría, se ajusta con las problemáticas de la organización.

En el transcurso de este estudio se investigó la fundamentación teórica sobre motivación y satisfacción laboral, esto sirvió como un insumo para el desarrollo de la medición de dicha satisfacción en la organización, y además para el desarrollo de una propuesta de mejora la cual consta de varias estrategias las cuales van a servir de ayuda para mejorar los diferentes niveles de satisfacción acorde a cada factor evaluado.

## CAPÍTULO 1 - MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1. Datos de la Organización

**Nombre:** Asistecom Cia. Ltda.

**Ubicación:** Italia N30-56 y Av. Eloy Alfaro

**Actividad:** Asistecom Cia. Ltda. es una empresa que presta servicios de asesoría, capacitación y tecnología de sistemas comerciales e informáticos. Actividades de instalación mantenimiento de sistemas informáticos y comerciales para empresas de agua, luz eléctrica, telefonía y gas, servicio de lectura de medidores y facturación inmediata a empresas, de agua potable, luz eléctrica, telefonía y gas. Actividades comerciales a cargo de comisionistas (Asistecom, 2014).

**Características:** Asistecom Cia. Ltda. tiene como característica el manejo integral de tecnología, garantizando a sus clientes calidad, eficiencia y eficacia mediante el mejoramiento continuo y la excelencia. Por tal motivo tiene contratos de Business Partner con diferentes proveedores de tecnología (Asistecom, 2014).

**Contexto:** Asistecom Cia. Ltda. es una organización especializada en la operación de procesos comerciales, utiliza soporte tecnológico para dar soluciones técnicas – operativas a las principales empresas públicas y privadas dedicadas a la comercialización y prestación de servicios básicos y/o complementarios (Asistecom, 2014).

**Misión:** Proporcionamos soluciones técnicas – operativas integrales a las principales empresas Públicas o Privadas, dedicadas a la Comercialización y prestación de servicios básicos y/o complementarios; empleando personal altamente capacitado, apoyando con infraestructura, solidez financiera, experiencia y tecnología en base a las necesidades de nuestros clientes (Asistecom, 2014).

**Visión:** Ser líderes en la prestación de servicios técnicos – operativos de recolección, administración de datos y entrega de documentación masiva, utilizando soluciones tecnológicas oportunas de acuerdo a los requerimientos del cliente, para empresas de Latinoamérica, con alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional (Asistecom, 2014).

## Organigrama



Figura 1. Organigrama General de Asistecom Cia. Ltda.  
Fuente: Asistecom, 2014

## 1.2. Justificación

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo, esta respuesta la experimenta el colaborador tanto hacia el trabajo en general, como hacía aspectos específicos que lo determinan (Pomareda, 2008). También, de igual importancia es la motivación de las personas que se encuentran trabajando en la organización, ya que ésta es un elemento impulsor del comportamiento humano, porque el colaborador lleva a cabo grandes esfuerzos para cumplir metas organizacionales, que a su vez se concatenan con esfuerzos que realizan para satisfacer

necesidades individuales (González, 2006). Si bien son dos términos distintos, se encuentran profundamente relacionados ya que la motivación llega a ser de ayuda en la mejora del ambiente laboral, en otras palabras genera satisfacción laboral. Para establecer lo antes mencionado, en esta investigación se usará la teoría de Herzberg en donde se aprovechara los elementos de motivación internos y externos para poder mejorar la satisfacción laboral.

Para poder saber cuáles son los factores que les motiva, la teoría de dos factores de Herzberg indica que los factores motivacionales son los que se encuentran relacionados directamente con la actividad que se realiza en el trabajo, como la realización o el reconocimiento. Por otro lado, los factores de higiene son extrínsecos al trabajo, como a las condiciones en las que se desarrolla éste, un ejemplo es el salario ya que la ausencia de este llega a generar insatisfacción, pero hay que tomar en cuenta que la presencia del mismo de igual forma no es un motivador permanente (Herrera & Guevara, 2012).

Asistecom Cia. Ltda. se ha visto en la necesidad de realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral, ya que en evaluaciones anteriormente realizadas por parte de la organización se ha detectado insatisfacción por parte de los colaboradores en algunos aspectos. Por tal motivo ocupando la teoría de Dos Factores propuesta por Herzberg se determinará si los aspectos que generan desmotivación a los colaboradores son aspectos internos o externos.

La organización percibirá beneficios con este proyecto los cuales son identificar qué factores según la teoría de Herzberg son los que impactan en los trabajadores llegando a generar con ello desmotivación o mala productividad. Los colaboradores se beneficiarán ya que mediante esta investigación se podrá identificar los factores desmotivantes y a partir de



ello realizar una propuesta de mejora. Por último, el investigador se beneficia al saber que su indagación puede ayudar a personas de la organización.

Para realizar esta investigación se utilizará un instrumento metodológico como es la encuesta, el mismo que será elaborado específicamente para este estudio. Este instrumento medirá los factores de motivación interna y externa de acuerdo a la teoría de Herzberg. El resultado de esta investigación será contar con un diagnóstico de los factores que afecten a la motivación, con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora en la satisfacción laboral.

Este proyecto es factible realizarlo debido a que se cuenta con los recursos necesarios por parte del investigador y además la autorización de la institución para poder realizar el acercamiento hacia los trabajadores de la organización.

### **1.3. Antecedentes**

Asistecom Cia. Ltda. es una organización encargada de la facturación electrónica o EBilling, Courier, Catastros, Lecto-facturación, asesoría informática y entrega masiva de documentación, utiliza mucho capital humano para realizar el trabajo especialmente colaboradores técnicos. Por lo tanto, depende mucho de este grupo de empleados para que la empresa pueda desarrollar sus funciones de una manera eficiente y por ende generar rentabilidad y generar ingresos mediante la satisfacción laboral de las empresas a las que brinda su servicio (Asistecom, 2014).

La organización ha realizado evaluaciones de clima laboral en donde los resultados indican que los trabajadores tienen insatisfacción respecto al aspecto salarial, cumplimiento de ofrecimientos, reconocimiento, condiciones de trabajo, material y equipo de trabajo adecuado (Asistecom, Encuesta Clima Laboral, 2016). Preocupados por estos resultados la

organización busca determinar la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización. Para poder determinar si es un aspecto motivacional interno o externo se ocupará la teoría de Herzberg de dos factores, ya que el modelo conceptual que usa esta teoría, se ajusta con las problemáticas de la organización.

El instrumento de evaluación de dos factores basado en la teoría de Herzberg se enfocará a investigar la motivación y la satisfacción laboral ya que éstas generan consecuencias positivas para la organización, se centra en el efecto que causa hacia el desempeño de los colaboradores, dando como resultado interés por el trabajo, ya que son el punto de partida para generar mejor productividad y un correcto desenvolvimiento en el ámbito laboral e interpersonal. Por lo que se podría indicar que un colaborador más a gusto en su trabajo es más productivo (Robbins, 2004).

#### **1.4. Objetivos**

##### **Objetivo general**

Diagnosticar y desarrollar una propuesta de mejora en la satisfacción laboral basándose en la teoría de dos factores de motivación propuesta por Herzberg para los colaboradores de Asistecom Cia. Ltda. con el fin de mejorar el clima laboral.

##### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de factores motivacionales internos y externos del personal.
- Determinar los factores motivacionales internos y externos que afectan al personal de la organización y que influyen en la satisfacción laboral.
- Diseñar una propuesta de mejora e intervención para ayudar en los niveles de los factores motivacionales internos y externos en base al diagnóstico.

## **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

La satisfacción laboral en las organizaciones es concebida como el factor que determina el grado de bienestar que tiene un colaborador en su entorno de trabajo. Por tal motivo distintas organizaciones han centrado investigaciones con la finalidad de buscar mejorar la calidad laboral en cada uno de sus ámbitos de trabajo (Pérez, 2012).

Sobre satisfacción laboral se han realizado varias investigaciones, como ejemplo se tomará en cuenta el estudio del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente de Ruiz (2015), en donde el objetivo de este estudio evaluó la influencia del soporte de autonomía, los mediadores psicológicos y la motivación autodeterminada sobre la satisfacción docente. Como resultado se obtuvo que el bienestar del docente está ligado a aspectos como el reconocimiento laboral, la realización personal y la afiliación profesional. Estos aspectos están mediatizados por la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autodeterminada. La satisfacción de las necesidades psicológicas básicas resultó ser el mejor índice para reducir el agotamiento y favorecer la vitalidad necesaria en el desempeño de la tarea docente (Ruiz, 2015).

Robles (2005) en su investigación relacionada con satisfacción laboral, tuvo como objetivo el identificar la influencia de las dimensiones de las variables personas y características sociodemográficas del modelo EFQM en la alta satisfacción de los trabajadores de un hospital. Como resultado se determinó que los trabajadores valoraron la satisfacción general con el clima organizacional. Los aspectos mejor considerados fueron el plan medioambiental, la relación jerárquica, la promoción y el desarrollo profesional. Los apartados peor valorados han sido la retribución, el conocimiento y la identificación con los

objetivos y la formación. Los factores sociodemográficos presentaron menor influencia sobre la satisfacción (Robles, 2005).

La investigación de Cuadra (2010) tuvo como objetivo el mostrar el impacto del Grado de Supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. En este estudio, Grado de Supervisión se conceptualizó como un constructo con dos polos, estrecho o lejano. De acuerdo con esto, se dará una supervisión estrecha cuando el líder pase mucho tiempo con sus colaboradores y tenga gran influencia sobre cómo ejecuten su trabajo. El caso contrario daría cuenta de una supervisión lejana. Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con estos indicadores conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva o liderazgo. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por Grado de Supervisión (Cuadra, 2010).

Carrillo (2000) en su estudio de motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicaciones en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En esta

investigación estos aspectos evidencian un funcionamiento promedio pero una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio (Carrillo, 2000).

Los estudios previamente mencionados sirven como marco referencial de esta investigación puesto que han identificado que existen elementos identificados y específicos que afectan la satisfacción laboral, con esta base se podrá discernir los diferentes inconvenientes en relación a motivación respecto a los factores intrínsecos y extrínsecos.

## **2.2. Motivación**

La motivación hace referencia a aquello que impulsa a un individuo a reaccionar o actuar en ciertas ocasiones, originando así un comportamiento específico que puede ser provocado por un estímulo externo, es decir por el entorno que rodea a la persona; o puede ser interno el cual nace de procesos mentales que efectúa la persona. Por lo tanto la motivación está íntimamente relacionada con el sistema de cognición y percepción del ser humano (Krieger, 2011). La motivación en un ámbito general explica fenómenos y conductas de difícil comprensión desde parámetros directamente observables como el explicar estados de ánimo negativos, conductas en ciertas situaciones, conductas positivas o negativas que pueden resultar complejas, entre otros. Estos elementos y razones son por las que se realiza o se deja de realizar alguna actividad, pueden ser concretos como el horario, el dinero o pueden ser abstractos como el reconocimiento o la confianza (Charo, 1999).

En el ámbito laboral Judge (2013) definieron a la motivación, como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos por parte de los colaboradores para alcanzar las metas de la organización, estas están condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Judge, 2013). Slocum (2004) en su definición indica que es la finalidad de la conducta, cuando los colaboradores conciben la motivación como determinadas fuerzas que actúa sobre una persona o en su interior, generando que su comportamiento sea de una forma específica, encaminada hacia alguna meta (Slocum, 2009).

En síntesis la motivación es conceptualizada como un estado interno que desemboca en una conducta determinada, la cual va a estar directamente relacionada con un proceso, el cual va a llevar a la consecución de una meta personal u organizacional o el lograr cubrir una necesidad o satisfacer algún placer. Hay que tomar en cuenta que esta conducta requiere un esfuerzo; que va a ser la fuerza desencadenante de las acciones que conducen a la satisfacción de necesidades.

### **2.3. Ciclo de la motivación**

Según Slocum (2009) el ciclo de la motivación consta de seis fases como se presenta en la figura 2; en la primera fase el colaborador identifica sus necesidades, estas pueden ser por ejemplo fisiológicas como es la necesidad de alimento, psicológica como la necesidad de reconocimiento o social como la necesidad de entablar relaciones interpersonales. Estas necesidades crean una tensión en la persona que lo hacen sentir incomodo, por lo tanto entra en la fase número dos, donde empieza a esforzarse en buscar formas de reducir o eliminar dichas necesidades, en general busca satisfacerlas. En la fase tres la persona evalúa y elige conductas orientadas a conseguir la meta tratando así de

reducir esa tensión generada anteriormente. Inmediatamente llega a la fase cuatro en donde el individuo actúa; es decir, adopta conductas específicas planificadas en la fase anterior para llegar a la consecución de la meta u objetivo propuesto. En la fase número cinco el individuo recibe recompensas o castigos dependiendo de su conducta o esfuerzo por reducir la tensión, por ejemplo en una organización el colaborador recibirá desarrollo o reconocimiento si sus conductas fueron adecuadas, es decir ha sido recompensado. Para finalizar el ciclo, en la fase número seis el individuo que ya recibió una recompensa o un castigo vuelve a reevaluar sus necesidades haciendo que las que ya fueron solventadas no generen tensión y se concentre en satisfacer otras (Slocum, 2009). A continuación, en la figura 2 se presenta el ciclo de la motivación propuesta por Slocum.

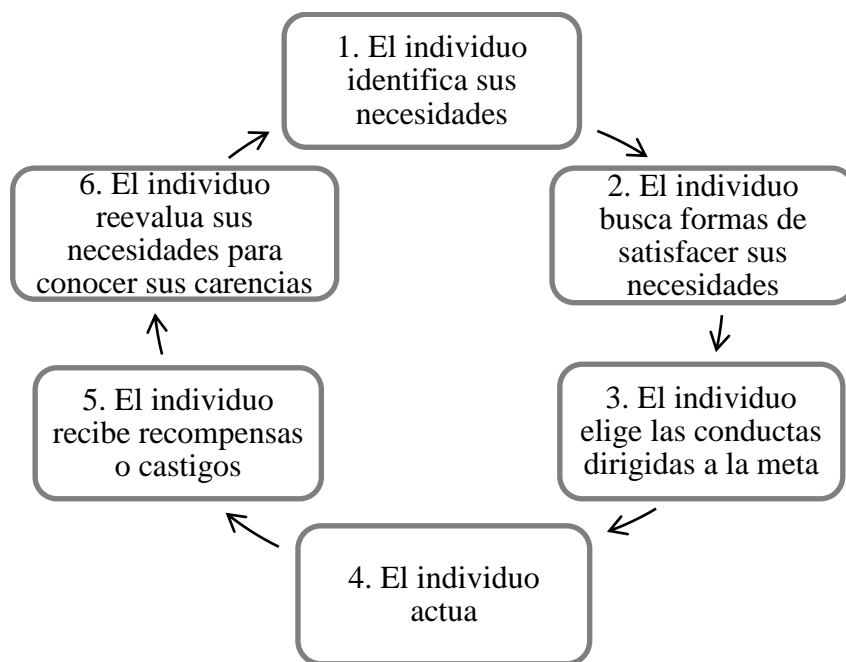


Figura 2. Ciclo de la motivación.

Fuente: Slocum, 2009

## 2.4. Teorías de la motivación

La década de 1950 fue un periodo de gran desarrollo en cuanto a conceptos de motivación ya que se formularon y desarrollaron teorías específicas las cuales buscaban descifrar el cómo y el por qué se genera la motivación en los colaboradores; y es justamente en este periodo de tiempo en donde los autores que se estudiarán a continuación crean sus primeras teorías (Judge, 2013).

### 2.4.1. Jerarquía de necesidades

Esta teoría fue propuesta por Abraham Maslow, en la que se indicó que existe una escala de necesidades las cuales el autor las separa de la siguiente forma: de orden superior e inferior, las necesidades fisiológicas y de seguridad están dentro de las de orden inferior; las sociales, de estima y autorealización están concebidas como de orden superior; Maslow describe su teoría gráficamente como una pirámide en la que están los cinco niveles, a continuación, en la figura 3 se presenta los niveles de la pirámide de Maslow, describiéndolos desde la base hasta la cúspide (Judge, 2013).

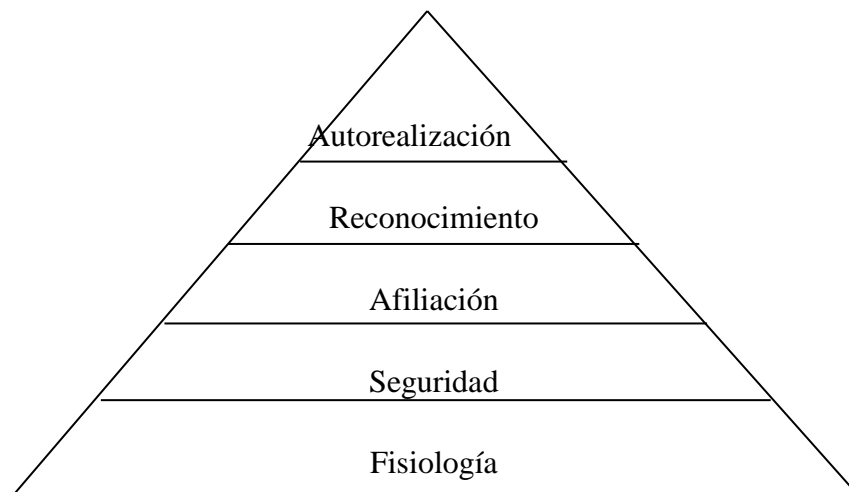


Figura 3. Pirámide de Maslow  
Fuente: Judge, 2013



Descripción:

- Fisiológicas: necesidad de abrigo, sed, hambre, etc.
- De seguridad: defensa y/o protección de daños físicos y también emocionales
- Sociales o Afiliación: sensación de afecto, poder formar parte de un grupo, amistad, aceptación.
- De estima o reconocimiento: se toma en cuenta factores internos de estima como el respeto por uno mismo, realizaciones personales y autonomía. Así también es importante tomar en cuenta factores externos de estima como reconocimiento, atención y posición.
- Autorealización: es el impulso por llegar a ser lo que la persona es capaz de ser. Es crecimiento, desarrollo del potencial.

Sólo se atenderán a las necesidades que se encuentran en la parte superior cuando se han satisfecho las necesidades que están en la parte inferior, es decir, el individuo deberá ir ascendiendo peldaños para llegar a satisfacer necesidades superiores (Judge, 2013).

#### **2.4.2. La teoría X y teoría Y**

Teoría propuesta por Douglas McGregor indica que existen dos puntos de vista o concepciones opuestas que tienen los directivos sobre el comportamiento de los colaboradores y como estos trabajan en la empresa. El primero es una concepción negativa que el autor la denominó Teoría X y la otra concepción es positiva denominada Teoría Y (Alecroy, 2008), a continuación se describirá cada una de ellas:

La teoría X, hace un contraste con puntos de vista negativos sobre la naturaleza de las personas; los altos mandos, ya sean jefes o gerentes creen que a ellos les disgusta el

trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar, por tal razón estos deben ser dirigidos e incluso hay que forzarlos a realizarlo (Judge, 2013).

En la teoría Y, los jefes, gerentes o altos mandos de la organización creen que los trabajadores consideran el trabajo como algo natural, algo cotidiano como el juego o el descanso, por lo que la persona promedio será capaz de aprender, ser creativo, buscar la responsabilidad y aceptar al trabajo (Judge, 2013). A continuación en la tabla 1, se presenta las ideas principales de la Teoría X-Y.

Tabla 1. Teoría X - Y

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
El hombre es vago por naturaleza	El hombre es activo por naturaleza
Trabaja solo por el dinero.	El hombre le gusta luchar si tiene objetivos atractivos
Tiende a depender de líderes.	Halla en el trabajo el orgullo del logro.
Necesita de se le diga en cada momento lo que debe hacer y cómo hacerlo.	Si sabe lo que hace y el motivo, el hombre puede inventar o mejorar sus métodos de trabajo.
Se resiste por naturaleza al cambio, prefiere los viejos hábitos.	Necesita dar un significado a su vida, por tal motivo se identifica con su país, empresa, unidad, equipo.

Fuente: Acosta, 2011.

En conclusión, la teoría propuesta por Douglas McGregor indica las formas de concebir la naturaleza humana de los colaboradores, basándose en los intereses globales, sistema de dirección y las actitudes ante el trabajo, tal como se muestra en la Tabla 2. Por tal motivo el personal de la organización tendrá un comportamiento determinado en función de la normativa o directrices que reciba por parte de la dirección de la empresa, es decir si los directivos consideran que sus colaboradores pertenecen a la categoría X, estos

impondrán directrices y normas más rígidas; si por el contrario los directivos consideran que sus colaboradores se enmarcan en la categoría Y, buscarán un sistema de desarrollo, compensación o reconocimiento con la finalidad de reforzar los comportamientos.

Tabla 2. Actitud y sistema de dirección

<b>Teoría</b>	<b>Actitud</b>	<b>Sistema de dirección</b>
X	No quiere trabajo ni responsabilidad Es egoísta y no colabora Le motiva principalmente el temor	Ordenes claras Amenazas de castigo Control continuo Sanciones
Y	Quiere trabajo y responsabilidad Es altruista y colaborador Tiene capacidad de criterio Busca desarrollo profesional	Objetivos y responsabilidades Colaboración en grupo Autocontrol Promoción y desarrollo

Fuente: Acosta, 2011.

### 2.4.3. Teoría de las necesidades

Esta teoría de necesidades fue desarrollada por David McClelland. Se centra en tres necesidades que el autor considera básicas, el logro, el poder y la afiliación, estas provienen del desarrollo temprano de la personalidad y se han desarrollado a través del contacto cultural (Dalton, 2007), en la tabla 3 se presentan las necesidades formuladas por el autor y los rasgos de personalidad.

A continuación se describirá brevemente cada una de las necesidades:

- Necesidad de logro: es la que engloba el deseo de hacer las cosas de mejor manera, es decir tener un deseo de superación en si es luchar por el triunfo. Esta necesidad se manifiesta en diferentes formas dependiendo de la etapa o ciclo de vida que esté cursando el individuo (Mankeliunas, 2003).

- Necesidad de poder: es la necesidad de tratar de hacer que otros colaboradores o personas presenten alguna forma de comportamiento que estos no lo hubieran hecho por sí mismos. Esta necesidad es positiva si el individuo influye en los colaboradores para buscar logros o reconocimientos entre todos y no solo el suyo (Acosta, 2011).
- Necesidad de afiliación: es el deseo de forjar relaciones interpersonales cercanas y amistosas con sus pares, es decir el individuo busca formar parte de algún grupo para recibir o dar algún tipo de afecto. Si la necesidad de afiliación es excesiva invalida una buena dirección ya que el líder estará en constante preocupación por las relaciones interpersonales que en tomar medidas para mejorar rendimiento o impulsar el trabajo (Acosta, 2011).

Tabla 3. Teoría de necesidades

<b>Individuos con gran necesidad de:</b>	<b>Tendencias de rasgos de personalidad</b>
Logro	Buscan y asumen responsabilidades. Se fijan metas difíciles pero realistas Plantean planes para alcanzar metas Buscan y utilizan retroalimentación
Afiliación	Buscan relaciones amistosas Buscan empleos orientados a las personas Necesitan un alto grado de acción interpersonal
Poder	Buscan puestos de influencia Disfrutan de trabajos con un alto nivel de poder y autoridad Desean ocupar puestos de alto nivel Necesitan autonomía

Fuente: Dalton, 2007.

McClelland concluyó que las tres necesidades son auténticos motores de ser humano; por tal motivo cada persona tiene un porcentaje de cada necesidad, es decir, cierto grado de necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro, pero siempre una de ellas se expresa con mayor fuerza. Por ejemplo una persona con elevada necesidad de afiliación, moderada necesidad de poder y baja necesidad de logro tendrá como prioridad el pensar más en los demás (compañeros, jefes, subordinados), que en hacer un trabajo correcto o tener un buen desempeño (Acosta, 2011).

#### **2.4.4. Modelo contingente de motivación**

Este modelo fue propuesto por Víctor Vroom, en donde reconoce la existencia de diferencias individuales las cuales son influyentes en la motivación individual del colaborador. Teniendo en cuenta esas referencias crea su teoría “motivación para producir”, en donde describe que existen tres factores que determinan la motivación para que el individuo pueda producir (Krieger, 2011).

- El primero son los objetivos individuales, en otras palabras la fuerza de voluntad para alcanzarlos, estos podrían ser estabilidad laboral, mejoras salariales, aceptación social (Krieger, 2011).
- El segundo son la relación percibida entre la productividad y el logro alcanzado de sus objetivos individuales, en general mientras mayor sea la producción habrá un mejor salario (Krieger, 2011).
- El tercero es la capacidad que tiene el individuo para poder influir en su productividad, el individuo analiza la medida en que su esfuerzo incide en la producción y puede o no esforzarse más (Krieger, 2011).

El modelo de Vroom se basa en resultados intermedios y graduales es decir que van siguiendo un orden o están concadenados para desencadenar en un objetivo o resultado final, de tal manera que el colaborador cuando va cumpliendo con objetivos intermedios también va ganando medios o herramientas para cumplir con el objetivo final (Krieger, 2011). A continuación, en la figura 4 se presenta el modelo de Vroom.

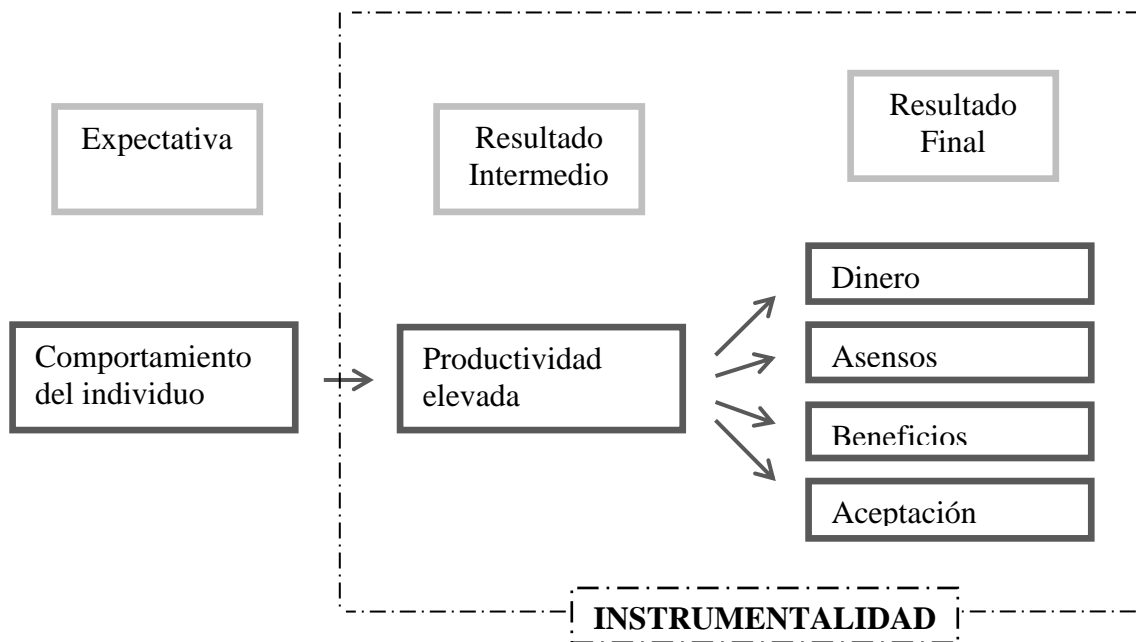


Figura 4. Modelo de Vroom  
Fuente: Krieger, 2011.

La relación existente entre los resultados intermedios y el resultado final el autor lo denomina instrumentalidad, el mismo que es medido por coeficientes de correlación los que determinan si existe o no una relación ligada de manera directa a la obtención de los objetivos o resultados finales. Tomando como ejemplo la tabla número 7 si el colaborador percibe que existe una relación directa entre su productividad y la recompensa, es decir, la parte salarial, mayores beneficios o asensos los coeficientes de relación serán positivos (Krieger, 2011).

## **2.4.5. Teoría de dos factores**

### **2.4.5.1. Frederick Herzberg.**

Fue una de las más destacadas figuras de su época de psicología organizacional o industrial, nació en Lynn, Massachusetts, un 18 de abril de 1923. Herzberg realizó sus estudios de maestría en Psicología en City College de New York; posteriormente realizó una maestría en Salud Pública y un doctorado en Psicología en la Universidad de Pittsburgh. Falleció a la edad de 76 años un 19 de enero del 2000 en Salt Lake City (Porret, 2014).

Herzberg realizó varias publicaciones en revistas y redactó algunos libros conjuntamente con algunos colaboradores, entre los más conocidos están “work and the nature of man” y “the motivation to work” que los realiza basándose en estudios previos de Abraham Maslow. Herzberg durante la década de los 60’s y 70’s realizó investigaciones en varias empresas en donde dedujo una serie de factores intrínsecos y extrínsecos que generan motivación e impactan en los trabajadores. Debido a esta investigación publica la teoría de los dos factores de la motivación y el enriquecimiento del trabajo (Porret, 2014).

### **2.4.5.2. Teoría propuesta por Herzberg.**

Herzberg, Mausner y Snyderman realizaron una investigación denominada Incidentes Críticos, la cual consistió en tomar una muestra de ingenieros y contadores en una sección de once industrias, a estos se les pidió recordar un momento en el cual se hayan sentido especialmente bien y un momento en el cual se hayan sentido mal dentro de su lugar de trabajo. Después del análisis de las historias se dio como resultado que, la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad o el reconocimiento fueron las que habían sido recordadas como experiencias positivas; por otro lado los

incidentes donde el rol principal había sido la paga, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o la política de la organización fueron recordadas como experiencias negativas (León, 2009).

Los factores intrínsecos en el trabajo que pueden ser la tarea en sí, la responsabilidad, el reconocimiento, entre otros, estos pueden llevar al colaborador a un estado de satisfacción en su puesto, Herzberg (1966) indicó que los factores intrínsecos tienen el potencial para satisfacer la necesidad de desarrollo psicológico del ser humano; de tal forma que el individuo expresaría tal necesidad realizando actividades creativas, afirmando su individualidad, incrementado sus conocimientos, es decir a través del logro de objetivos que se pueden alcanzar en puestos con tareas demandantes, complejas o que tengan mayor responsabilidad, o sea ricos en factores intrínsecos. Los factores intrínsecos por ende no actúan como elementos higiénicos del trabajo, sino como motivadores o también podría decirse incentivos del trabajador que generarían autorrealización y aportes valiosos a la organización (Herzberg, 1966).

Al conseguir desarrollo psicológico en el puesto de trabajo debido a la presencia de factores intrínsecos, el colaborador sentiría plena satisfacción con su puesto de trabajo; sin embargo, si existiría la falta de oportunidades para desarrollarse psicológicamente en el puesto de trabajo no se generaría en el colaborador insatisfacción, simplemente se generaría ausencia de satisfacción. La insatisfacción con el puesto se generaría por deficientes condiciones de trabajo, un erróneo estilo de dirección, parte salarial insatisfactoria, entre otros, y estarían relacionados con factores extrínsecos por la capacidad de los mismos de bloquear la gratificación (Herzberg, 1966).

Como resultado de la investigación realizada por Herzberg se puede concluir que existen dos grupos de factores, el primero denominado factores intrínsecos abarca los



relacionados directamente con la satisfacción y por ende la motivación de los colaboradores; mientras en el otro grupo los factores denominados extrínsecos son los que se encuentran relacionados con la insatisfacción o en general no constituyen por si solos factores capaces de motivar a los colaboradores. Cabe acotar que para Herzberg y sus colaboradores los factores que causan satisfacción en el trabajo, se denominan factores motivadores y se encuentran fundamentados en el contenido en sí del trabajo, el logro, el reconocimiento, crecimiento, responsabilidad. Por otra parte los factores que causan insatisfacción en el trabajo, se les denomina factores de higiene y se refieren a las condiciones en que se realiza el trabajo, salario, supervisión, políticas, relaciones interpersonales, seguridad (González, 2007). A continuación, en la figura 5 se presenta un resumen de los factores intrínsecos y extrínsecos.

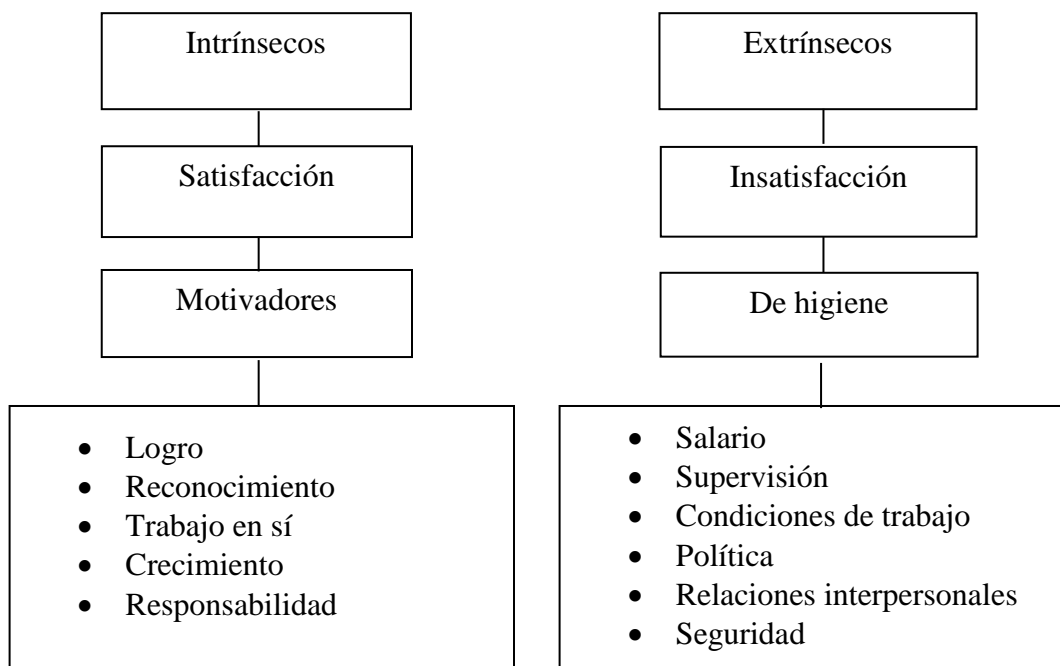


Figura 5. Factores intrínsecos y factores extrínsecos

#### ***2.4.5.2.1. Factores intrínsecos.***

**Logro:** es la necesidad o deseo que tienen los colaboradores para mejorar el resultado de su trabajo, sentirse responsable por este e incluyendo un satisfactorio cumplimiento del mismo (Castillo, 2007).

**Reconocimiento:** los colaboradores generarán sentimientos de motivación cuando reciben felicitaciones verbales que pueden ser personalmente o en reuniones, también pueden ser por escrito mediante cartas, memorándums o boletines; además también están las recompensas de cualquier índole (González, 2007).

**Trabajo en sí:** es mejorar el contenido del trabajo haciéndolo más atractivo, demandante, que éste estimule la participación del colaborador en el proceso y en la toma de decisiones, además debe tener variedad por ejemplo pueden ser a través de tareas especiales, tareas de formación o en grupo (González, 2007).

**Crecimiento:** este destaca el rol de la formación en el trabajo, además de la gestión de competencias profesionales y cómo estas se desarrollan en cuanto a la promoción interna, asesoramiento y aspectos clave para la realización o desarrollo profesional (Navío, 2005).

**Responsabilidad:** es la capacidad que el colaborador tiene para desempeñar su trabajo sin supervisión alguna, lo que genera la oportunidad de tener mayor autoridad dentro de su área, en ocasiones fungir las veces de supervisor e inclusive tener más participación en ámbitos importantes en la organización (González, 2007).

#### ***2.4.5.2.2. Factores extrínsecos.***

**Salario:** es la remuneración o recompensa que recibe el colaborador a cambio de la realización de tareas en la organización. Es básicamente una situación de intercambio entre el trabajador que negocia su tiempo y trabajo para obtener un pago económico por parte de

la empresa (Chiavenato, 2011). Dentro de los factores de higiene es el factor que más se ha tomado como ejemplo ya que si se considera justo o acorde al trabajo no producirá ninguna clase de motivación, pero si por alguna razón es disminuido o se ausenta, produce un efecto de desmotivación es decir insatisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2011).

**Supervisión:** al hablar de supervisión se hace referencia a la forma como se está dirigiendo e influyendo en los colaboradores, es decir si la persona que supervisa directamente al colaborador es comprensiva, amigable, está abierto a sugerencias, muestra interés en los subordinados o aplaude el buen trabajo genera satisfacción laboral, pero si no es así desencadenaría lo contrario (Robbins, 2004).

**Condiciones de trabajo:** son las que garantizan que en el lugar de trabajo haya condiciones materiales y personales adecuadas, capaces de mantener cierto nivel de salud en los colaboradores. Hace referencia al conjunto de normas y procedimientos los cuales buscan proteger la salud física y mental del trabajador (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2011) existen tres elementos primordiales para mantener condiciones óptimas dentro del lugar de trabajo, estos son:

**Iluminación:** la cual es la cantidad de luz que incide en el puesto de trabajo, cabe recalcar que es la cantidad de luz en el punto focal del trabajo y no la iluminación en general, esto se establece acorde a estándares de iluminación dependiendo de la tarea a ser realizada (Chiavenato, 2011).

**Ruido:** se entiende como ruido al barullo o sonido indeseable cuyas características son la frecuencia y la intensidad. Esto influye directamente en la salud del colaborador generando efectos desagradables como la pérdida de audición si la exposición es prolongada y a altos niveles (Chiavenato, 2011).

Temperatura: es una situación ambiental en el cual el colaborador necesariamente necesita vestimenta adecuada para precautelar su salud. Estas pueden darse en dos ámbitos, pueden ser temperaturas altas como el trabajo en cerámica, herrerías u hornos; o por el contrario temperaturas muy bajas como el trabajo en frigoríficos o cámaras refrigerantes (Chiavenato, 2011).

**Política:** son determinados lineamientos que la organización usa para la correcta toma de decisiones, dependiendo del tipo de decisión que tomará la organización va a ser el estilo de gestión. Las políticas marcan las pautas a los colaboradores de las acciones permitidas y las prohibidas dentro de la organización, en algunos casos y dependiendo de diferentes circunstancias pueden ser flexibles y en otros muy rígidas, generando así poca o mucha libertad e iniciativa por parte de los colaboradores (Gil, 2013).

**Relaciones interpersonales:** dentro de la organización constituyen un papel muy importante ya que hace referencia a las actividades relacionadas con el trato entre colaboradores, las relaciones entre ellos pueden ser de dos formas, por un lado las relaciones internas que son las que se llevan día a día entre compañeros de área o departamento, y por otro lado las relaciones externas que son las que se involucran a representantes organizacionales o niveles jerárquicos superiores; las relaciones interpersonales pueden contribuir de forma positiva o negativa en el desempeño dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

**Seguridad:** es un conjunto de medidas técnicas, médicas, educativas y psicológicas las cuales buscan prevenir accidentes ya sea eliminando condiciones inseguras o instruyendo a los colaboradores para que apliquen técnicas preventivas, esto es indispensable para lograr un desempeño satisfactorio en el lugar de trabajo (Chiavenato, 2011).

#### ***2.4.5.2.3. Factores intrínsecos vs factores extrínsecos.***

A los factores intrínsecos Herzberg los denominó motivadores, estos hacen referencia al contenido del puesto es decir las tareas a realizar y las obligaciones relacionadas al mismo; como resultado producen un efecto de satisfacción duradera desencadenando un aumento de productividad. Además hace referencia a sentimientos de realización, reconocimiento y crecimiento profesional, estos se manifiestan en la ejecución de tareas desafiantes y de gran significado para el trabajo. Es importante entender que si estos factores motivacionales son óptimos dentro de la organización elevan la satisfacción; pero si son precarios la disminuyen (Chiavenato, 2011), tal como se presenta en la figura 6.

A los factores extrínsecos Herzberg los denomina como factores de higiene o factores higiénicos y estos son los que pueden llegar a generar insatisfacción o son los que frecuentemente no constituyen por si solos factores capaces de motivar a los colaboradores, estos factores hacen referencia a las condiciones de trabajo, estas pueden ser ambientales y físicas del trabajo, el ámbito salarial, beneficios y políticas de la organización, reglamentos, oportunidades, entre otros. Estos factores tienen una capacidad muy limitada para influir en los colaboradores, de tal manera que si son óptimos únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la motivación de los colaboradores no es sustancial ni duradera. Pero si son precarios desencadenan insatisfacción en los colaboradores (Chiavenato, 2011), tal como se presenta en la figura 6.



Figura 6. Factores motivacionales y factores higiénicos  
Fuente: Chiavenato, 2011.

## 2.5. Satisfacción laboral

En la actualidad no se puede encontrar una definición unánime sobre satisfacción laboral, es más cada autor elabora su propio concepto dependiendo de la investigación en la cual se ha enfocado, por este motivo se han utilizado indistintamente términos como satisfacción en el trabajo, actitud del colaborador, moral laboral, satisfacción laboral, entre otros. Estos términos han sido usados y mencionados de manera distinta, discrepando entre autores en definiciones (Núñez, 2010). A continuación, en la tabla 4 se presentan las definiciones de algunos autores en diferentes años.

Tabla 4. Principales definiciones de satisfacción laboral

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1962	Porter	Es la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida (Núñez, 2010).
1964	Beer	Es la actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo (Núñez, 2010).

1976	Blum	Es el resultado de varias actitudes que tiene el colaborador hacia el trabajo y los factores que se relacionan hacia el mismo (Núñez, 2010).
1983	Herpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes positivas las cuales pueden llamarse satisfacción (Núñez, 2010).
1986	Griffin y Beternan	Engloba diferentes aspectos específicos como son el tipo de trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción (Núñez, 2010).
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (Núñez, 2010).
2001	Brief y Weiss	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición. Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos son fundamentales para la satisfacción laboral (Núñez, 2010).

Fuente: (Núñez, 2010).

Se puede deducir que la satisfacción laboral es el grado en el cual impacta a los colaboradores de manera positiva o negativa su trabajo. Es un conjunto de actitudes o respuestas emocionales específicas las que se relacionan en distintas formas, las cuales dan como resultado diferentes actitudes en las tareas que desempeña, en el compromiso organizacional y en la implicación laboral. Cabe acotar que estas actitudes pueden ser referidas en situaciones específicas dentro de una organización o en ámbitos generales.

## **2.6. La satisfacción laboral en el desempeño de los colaboradores**

La satisfacción en el trabajo está influida por factores muy importantes, entre ellos los que más destacan son, las recompensas equitativas, el trabajo desafiante, colegas colaborativos, respaldo en cuanto a las condiciones de trabajo y el ajuste de la personalidad con el puesto. Por tal motivo el efecto de la satisfacción genera en el colaborador mayor productividad, agrado hacia sus labores y bajos niveles de ausentismo y rotación (Rodríguez, 2002). En conclusión la satisfacción laboral es un punto fundamental que se debe manejar de forma correcta dentro de las organizaciones puesto que si hay carencia de la misma existirán problemáticas que afectan de mala manera a la organización.

### **2.6.1. Satisfacción y productividad**

Cuando se toman en cuenta datos estadísticos en los cuales están involucrados la satisfacción y el desempeño en un ámbito individual de los colaboradores, se encuentra que las organizaciones con colaboradores más satisfechos son más eficaces y productivas que en aquellas en que los colaboradores están menos satisfechos (Judge, 2013).

### **2.6.2. Satisfacción y ausentismo**

En este apartado es importante comprender que los colaboradores que se encuentran insatisfechos en el trabajo tienen más probabilidades de faltar o ausentarse al mismo. En algunos casos las organizaciones buscan métodos de sanciones o recompensas dependiendo del caso para evitar el ausentismo y tratar de generar satisfacción en los colaboradores (Judge, 2013).



### **2.6.3. Satisfacción y rotación**

Las satisfacción y la rotación tienen una relación negativa, es más tiene una correlación más intensa que la anteriormente mencionada con el ausentismo. Factores como otras oportunidades laborales, antigüedad en la organización o condiciones de trabajo son influyentes al momento en que el colaborador va a dejar o no la organización. Un moderador muy importante al momento de comparar la rotación con la satisfacción es la evaluación del desempeño, ya que un colaborador con un alto grado de satisfacción va a tener un desempeño excelente y por ende gratificación, reconocimiento o recompensas, estos serán motivos por los cuales el colaborador no se desvinculará de la empresa (Robbins, 2004).

## **2.7. Factores que influyen en la satisfacción laboral**

Existen varios factores que están relacionados con la satisfacción laboral a continuación se detallarán:

### **2.7.1. Trabajo altamente estimulante**

Es el tipo de trabajo que demanda un estímulo intelectual, las personas buscan trabajos en los cuales puedan aplicar sus destrezas y capacidades además que les ofrezcan tareas variadas y libertad (Robbins, 2004).

### **2.7.2. Remuneraciones equitativas**

Los colaboradores buscan esquemas de remuneraciones y ascensos claros, justos y que llenen sus expectativas. Se sienten satisfechos cuando consideran que el salario va

acorde al trabajo que realizaron, a los criterios salariales de la localidad o cuando es equitativo entre sus compañeros (Robbins, 2004).

### **2.7.3. Condiciones laborales**

A los colaboradores les interesa el entorno en el cual trabajan ya que buscan comodidad para facilitar la realización de su labor. Los entornos más favorables son los que están cerca de casa, los que tienen instalaciones limpias, modernas, con equipo y herramientas adecuadas (Judge, 2013).

### **2.7.4. Compañeros que respalden**

Más allá del aspecto económico o realizaciones materiales los colaboradores buscan llenar la necesidad de contacto social, de tal forma que no es de admirarse que el lograr conseguir compañeros de trabajo amables, generosos o que brinden apoyo genera un ambiente de trabajo óptimo y por ende satisfacción laboral. Un aspecto importante y que cabe mencionar es que si la línea de supervisión directa es comprensiva, amigable, está abierto a sugerencias, muestra interés en los subordinados o aplaude el buen trabajo también desencadena satisfacción en el trabajo (Judge, 2013).

## **2.8. Relación entre satisfacción laboral y motivación**

Hay que tomar en cuenta que para tratar de predecir algunos comportamientos de los colaboradores es fundamental conocer las necesidades y motivos que influyen para que ellos realicen tal o cual acción en un determinado momento, esto significa que el comportamiento de los colaboradores por lo general es motivado por el hecho de tratar de cumplir con ciertos objetivos, que puede ser personales o enlazados a la organización. Si el

colaborador tiene objetivos comunes a la organización y si acepta que las medidas de satisfacción en el trabajo reflejan en el desempeño que tiene, dicha satisfacción está relacionada directamente con la permanencia en el mismo. Es decir mientras más satisfecho esté un trabajador, más motivación tendrá para permanecer en el trabajo y menos posibilidades de abandono tendrá (Herrera & Guevara, 2012).

El desempeño y la satisfacción laboral son resultado de trabajos separados pero son interdependientes, es decir uno depende directamente del otro. Por lo tanto, la satisfacción laboral se ve influenciada en gran medida por atributos propios del colaborador como la experiencia, la capacidad, el esfuerzo en el trabajo y el uso de recursos tecnológicos, el punto en el cual el nivel de motivación de cada colaborador llega directamente a producir resultados. La motivación de cada colaborador determina directamente el esfuerzo que realiza en el trabajo, ahora la forma correcta de generar motivación es desarrollando la capacidad para crear un escenario de trabajo en el cual se satisfaga de manera positiva las metas y necesidades personales del colaborador. Haciendo referencia al escenario de trabajo este debe ser motivacional para cada colaborador, es decir va a depender de la importancia de las recompensas y del valor percibido por cada individuo (Schermerhorn, 2004). A continuación, en la figura 7 se presenta un esquema en el cual se relacionan la motivación y satisfacción laboral.

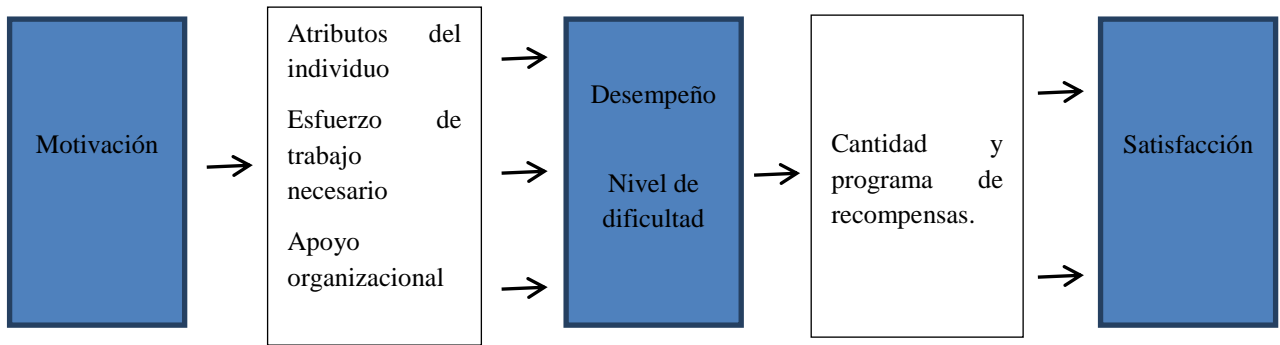


Figura 7. Satisfacción laboral y motivación.  
Fuente: (Schermerhorn, 2004)

Es necesario identificar aquellas necesidades del colaborador que otorgan valor motivacional, basándose en los atributos que demuestra, el esfuerzo o el apoyo que brinda el colaborador. Esto desencadena en un desempeño positivo o negativo para lo cual la organización debe realizar un programa de recompensas posibles ya sean intrínsecas o extrínsecas. Por ejemplo cuando son recompensas intrínsecas por el desempeño realizado en el trabajo, la motivación estará siendo impactada directamente y de forma positiva.

## 2.9. Marco Conceptual

Motivación: “se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amorós, 2007, pág. 81).

Satisfacción laboral: cuando se habla de las actitudes de los empleados por lo general se hace referencia a satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto

nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo (Judge, 2013, pág. 78).

Comportamiento organizacional: “es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras” (Alles, 2007, pág. 20).

Cooperación: actividad que se lleva a cabo en grupo, con la implicación de diversas personas que se interrelacionan y comparten medios y finalidades (Porret, 2014, pág. 275)

Desempeño: “calidad y cantidad de productos o servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes” (Alles, 2007, pág. 36)

Esfuerzo del empleado: el fruto de un empleado además de su desempeño depende del grado de esfuerzo que realice. En muchas organizaciones se aprecia el nivel de esfuerzo que el empleado ponga para llevar a cabo su tarea (Amorós, 2007, pág. 97).

Productividad: es una capacidad de producción o creación, y tiene un costo por tiempo de operación, para crear riqueza y beneficios (López, 2013, pág. 17).

Satisfacción en el trabajo: Es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos, ha sido básica en los gerentes por largo tiempo (Amorós, 2007, pág. 18).

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es Proyecto – Producto, debido a que constituye una disertación práctica, en el cual se empleó los fundamentos teóricos de planificación y aspectos técnicos profesionales que permitió un acercamiento directo a los colaboradores de la organización, en cuanto a satisfacción laboral, posibilitando una intervención directa para solucionar problemas reales y elaborar productos concretos.

### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance de esta investigación es descriptivo ya que se recopiló información relevante y relacionada con el tema de estudio es decir la satisfacción laboral. Además se enfocó en diferentes factores que en su momento fueron analizados y enfocados en contextos específicos dentro de la organización.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño que se utilizó es no experimental ya que no se manipuló la variable, además es transversal descriptivo ya que el método que se usó para la única vez que se recolectaron los datos en la organización fue mediante una encuesta, la misma que determinó la satisfacción laboral de los trabajadores de Asistecom Cia Ltda.

### **3.4. Población y Muestra**

La organización cuenta con una población de noventa y seis personas en la ciudad de Quito, para este estudio se consideró trabajar con todo el universo, sin embargo por ser una empresa familiar el Señor Gerente General consideró que a seis personas no se les

realice la encuesta ya que son dueños o están relacionados directamente a ellos; con esto lo que se buscó es evitar que haya un sesgo en el levantamiento de la información.

### **3.5. Diseño del Instrumento**

Para realizar esta investigación se utilizó como instrumento metodológico la encuesta, la misma que fue utilizada anteriormente en la investigación acerca de los factores motivacionales internos y externos relacionados con el desempeño docente en la PUCE, esta investigación fue realizada por el Doctor Christian Cabezas y la Psicóloga María Ramos, los mismos que facilitaron la encuesta y los items de la prueba. Se tomó este instrumento como base para la investigación ya que mide once factores entre internos y externos que impactan en la motivación.

El instrumento fue adaptado a la realidad de Asistecom Cia. Ltda. y como resultado se diseñó el cuestionario formal para aplicar a los colaboradores (Anexo1). Por otro lado, se elaboró previo al levantamiento de información un formato del consentimiento informado (Anexo2), este indica que los colaboradores están de acuerdo en participar libre y voluntariamente en el levantamiento de información para determinar la satisfacción laboral en la organización. Adicionalmente se realizó una presentación en Power-Point para realizar la socialización de la investigación con los colaboradores de la organización (Anexo3).

### **3.6. Levantamiento de información**

Previo al levantamiento de información a los colaboradores de Asistecom Cia. Ltda. se realizó un cronograma de actividades en donde constaba el día, el horario y las

actividades a realizar en el espacio de tiempo que la organización facilitó para realizar el levantamiento de la información.

El levantamiento de información fue realizado en un auditorio proporcionado por la organización, el desarrollo del mismo inicio con la introducción por parte del área de Recursos Humanos. Posteriormente se procedió a sociabilizar la investigación mediante la presentación en Power-Point, en donde se explicó el objetivo del proyecto, aspectos importantes de la satisfacción laboral y por último el consentimiento informado en donde cada colaborador firmó aceptando participar en la investigación libre y voluntariamente.

El levantamiento de información inició el día jueves 02 de marzo del 2017 en la ciudad de Quito, primero se levantó la información a los colaboradores del área operativa, para ello se tuvo un tiempo de entre treinta a cuarenta y cinco minutos de acuerdo a la programación establecida por la empresa. Al día siguiente utilizando el mismo esquema en cuanto a la sociabilización, el consentimiento informado y la aplicación de la encuesta, se levantó la información al área administrativa, cabe recalcar que en esta área el tiempo que se utilizó fue menor, por ser el área es la más pequeña de la organización.

### **3.7. Procesamiento de datos**

Se realizó una base de datos en Microsoft Excel en donde se diseñó una Matriz General (Anexo 4) la cual contiene información respecto a los factores evaluados. A continuación se presentarán dichos resultados separados por factor, tomando en cuenta el número de colaboradores que respondieron en cada indicador y el porcentaje que éste representa en cada pregunta.



### 3.7.1. Factor logro

Tabla 5. Factor logro

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
<b>1</b>	1	1,11	4	4,44	29	32,22	45	50,00	11	12,22	90	100,0
<b>2</b>	0	0,00	7	7,78	25	27,78	47	52,22	11	12,22	90	100,0
<b>3</b>	4	4,44	22	24,44	32	35,56	26	28,89	6	6,67	90	100,0
<b>4</b>	7	7,78	6	6,67	27	30,00	35	38,89	15	16,67	90	100,0
<b>5</b>	1	1,11	9	10,00	26	28,89	42	46,67	12	13,33	90	100,0

### 3.7.2. Factor crecimiento

Tabla 6. Factor crecimiento

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
<b>6</b>	9	10,00	10	11,11	30	33,33	32	35,56	9	10,00	90	100
<b>7</b>	10	11,11	15	16,67	26	28,89	27	30,00	12	13,33	90	100
<b>8</b>	15	16,67	19	21,11	24	26,67	21	23,33	11	12,22	90	100
<b>9</b>	15	16,67	23	25,56	25	27,78	21	23,33	6	6,67	90	100

### 3.7.3. Factor relaciones interpersonales

Tabla 7. Factores interpersonales

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
<b>10</b>	3	3,33	5	5,56	28	31,11	31	34,44	23	25,56	90	100
<b>11</b>	10	11,11	14	15,56	28	31,11	30	33,33	8	8,89	90	100
<b>12</b>	7	7,78	15	16,67	35	38,89	23	25,56	10	11,11	90	100
<b>13</b>	10	11,11	12	13,33	34	37,78	31	34,44	3	3,33	90	100
<b>14</b>	3	3,33	9	10,00	27	30,00	44	48,89	7	7,78	90	100
<b>15</b>	5	5,56	6	6,67	36	40,00	29	32,22	14	15,56	90	100

### 3.7.4. Factor políticas

Tabla 8. Factor políticas

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
<b>16</b>	1	1,11	7	7,78	40	44,44	28	31,11	14	15,56	90	100
<b>17</b>	11	12,22	14	15,56	34	37,78	24	26,67	7	7,78	90	100
<b>18</b>	6	6,67	14	15,56	39	43,33	23	25,56	8	8,89	90	100
<b>19</b>	14	15,56	22	24,44	32	35,56	19	21,11	3	3,33	90	100
<b>20</b>	2	2,22	12	13,33	39	43,33	33	36,67	4	4,44	90	100
<b>21</b>	4	4,44	14	15,56	36	40,00	30	33,33	6	6,67	90	100
<b>22</b>	6	6,67	24	26,67	32	35,56	18	20,00	10	11,11	90	100

### 3.7.5. Factor reconocimiento

Tabla 9. Factor reconocimiento

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
23	9	10,00	19	21,11	29	32,22	22	24,44	11	12,22	90	100
24	11	12,22	23	25,56	28	31,11	21	23,33	7	7,78	90	100
25	8	8,89	15	16,67	34	37,78	29	32,22	4	4,44	90	100
26	7	7,78	29	32,22	34	37,78	15	16,67	5	5,56	90	100
27	6	6,67	15	16,67	35	38,89	28	31,11	6	6,67	90	100

### 3.7.6. Factor responsabilidad

Tabla 10. Factor responsabilidad

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
28	5	5,56	9	10,00	34	37,78	32	35,56	10	11,11	90	100
29	1	1,11	3	3,33	38	42,22	37	41,11	11	12,22	90	100
30	3	3,33	10	11,11	29	32,22	37	41,11	11	12,22	90	100
31	1	1,11	15	16,67	38	42,22	27	30,00	9	10,00	90	100

### 3.7.7. Factor salario

Tabla 11. Factor salario

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
32	20	22,22	15	16,67	30	33,33	18	20,00	7	7,78	90	100
33	7	7,78	23	25,56	33	36,67	20	22,22	7	7,78	90	100
34	11	12,22	17	18,89	29	32,22	28	31,11	5	5,56	90	100
35	8	8,89	15	16,67	28	31,11	33	36,67	6	6,67	90	100
36	16	17,78	15	16,67	27	30,00	25	27,78	7	7,78	90	100
37	10	11,11	9	10,00	35	38,89	28	31,11	8	8,89	90	100

### 3.7.8. Factor supervisión

Tabla 12. Factor supervisión

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
38	10	11,11	13	14,44	39	43,33	21	23,33	7	7,78	90	100
39	8	8,89	17	18,89	32	35,56	24	26,67	9	10,00	90	100
40	18	20,00	21	23,33	28	31,11	14	15,56	9	10,00	90	100
41	16	17,78	14	15,56	34	37,78	20	22,22	6	6,67	90	100
42	10	11,11	17	18,89	38	42,22	18	20,00	7	7,78	90	100
43	15	16,67	17	18,89	34	37,78	18	20,00	6	6,67	90	100
44	16	17,78	15	16,67	34	37,78	16	17,78	9	10,00	90	100
45	17	18,89	20	22,22	29	32,22	15	16,67	9	10,00	90	100
46	8	8,89	13	14,44	33	36,67	32	35,56	4	4,44	90	100

### 3.7.9. Factor trabajo en sí

Tabla 13. Factor trabajo en sí

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
<b>47</b>	4	4,44	8	8,89	34	37,78	34	37,78	10	11,11	90	100
<b>48</b>	2	2,22	3	3,33	22	24,44	37	41,11	26	28,89	90	100
<b>49</b>	1	1,11	1	1,11	23	25,56	42	46,67	23	25,56	90	100

### 3.5.10. Factor condiciones de trabajo

Tabla 14. Factor condiciones de trabajo

Preguntas	Muy insatisfecho		Insatisfecho		Medianamente satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total Colaboradores	Porcentaje Total
	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%	# personas	%		
<b>50</b>	12	13,33	14	15,56	28	31,11	25	27,78	11	12,22	90	100
<b>51</b>	10	11,11	14	15,56	34	37,78	27	30,00	5	5,56	90	100
<b>52</b>	10	11,11	12	13,33	37	41,11	25	27,78	6	6,67	90	100
<b>53</b>	4	4,44	11	12,22	41	45,56	27	30,00	7	7,78	90	100
<b>54</b>	0	0,00	13	14,44	40	44,44	32	35,56	5	5,56	90	100

### 3.7.11. Pregunta opcional

Adicionalmente se elaboró una pregunta abierta la cual era opcional en donde los colaboradores podían redactar algún comentario y/o sugerencia, de esta pregunta se obtuvieron las siguientes respuestas, tal como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Pregunta opcional

<b>Comentario y/o sugerencia</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Escala salarial acorde al trabajo	8
Mejorar las relaciones interpersonales (respeto, trato razonable, abuso)	4
Dotación de equipo y uniformes	4
Arreglo de dificultades técnicas	1
Crecimiento profesional	1
Mejorar la comunicación	1

### 3.8. Análisis de información

Para el análisis de información se procesó la cuantificación individual de cada una de las preguntas que a su vez están agrupadas por factor. Para determinar el nivel de satisfacción que se obtuvo por factor se elaboró una regla de tres de tal forma que en las gráficas se pueda evidenciar el porcentaje de cada indicador. En la pregunta abierta se obtuvo como resultado que hay insatisfacción en el ámbito salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo que sería: dotación de equipo, uniformes y solventar dificultades técnicas. Esto está enmarcado según la teoría de Herzberg en el factor higiénico.

### 3.8.1. Logro

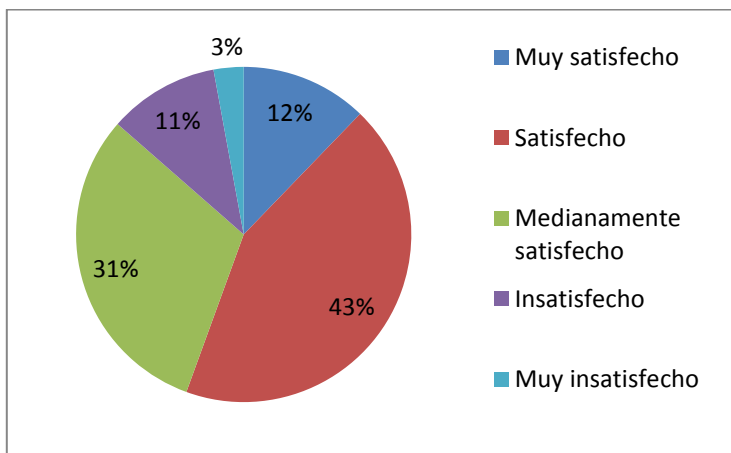


Figura 8. Factor logro

Al tabular la información se pudo determinar que en el factor logro, el mayor número de colaboradores se concentra entre satisfechos y medianamente satisfechos con un 74 por ciento, es decir los colaboradores tienen el deseo de mejorar el resultado de su trabajo, además de buscar el satisfactorio cumplimiento del mismo.

### 3.8.2. Crecimiento

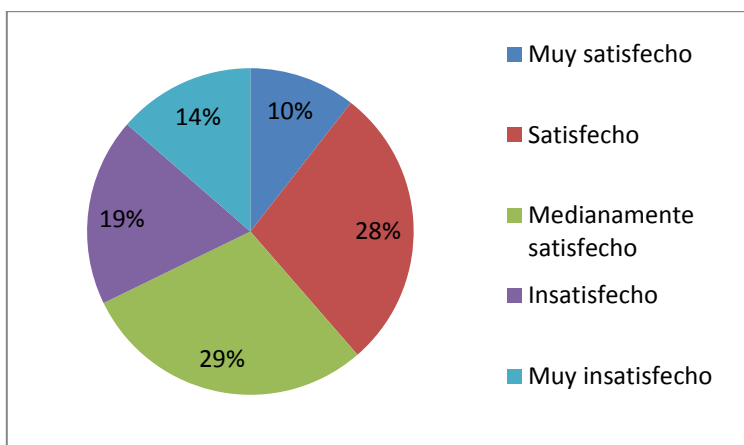


Figura 9. Factor crecimiento

En la figura se puede observar que el mayor porcentaje de colaboradores está concentrado entre muy satisfecho, satisfecho y medianamente satisfecho, con un 67 por ciento, por lo

tanto se evidencia que en cierta medida la organización busca que los colaboradores se desarrollen profesional y personalmente.

### 3.8.3. Relaciones interpersonales

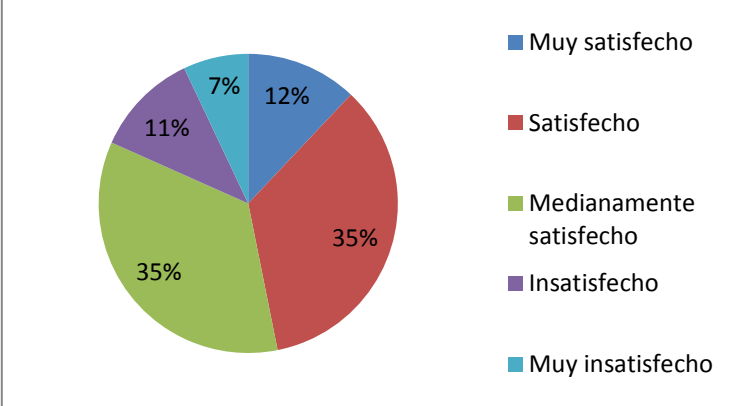


Figura 10. Factor relaciones interpersonales

En cuanto al factor relaciones interpersonales, un 82 por ciento de colaboradores indican que están muy satisfechos, satisfechos y medianamente satisfechos, en este sentido se determina que en la organización las interacciones suelen ser colaborativas involucrando emociones y sentimientos entre colaboradores.

### 3.8.4. Políticas

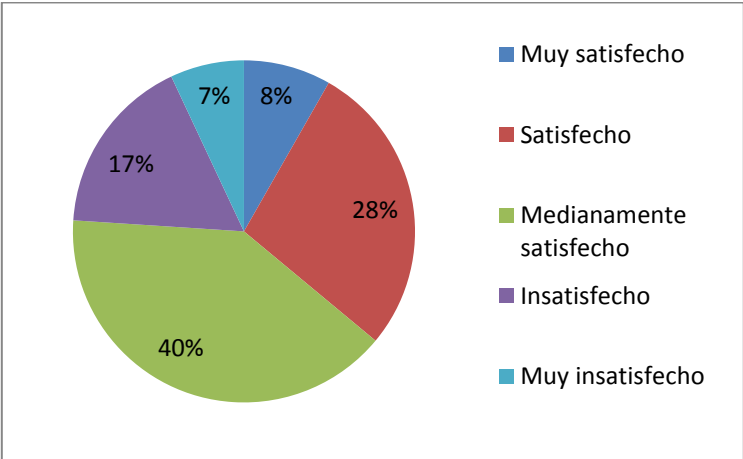


Figura 11. Factor políticas



En la figura se puede evidenciar que un grupo considerable de colaboradores se concentran en medianamente satisfecho y satisfecho con un 68 por ciento, sin embargo hay un 24 por ciento de colaboradores que se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos y es debido a determinados lineamientos o decisiones que la organización utiliza en la toma de decisiones.

**3.8.5. Reconocimiento**

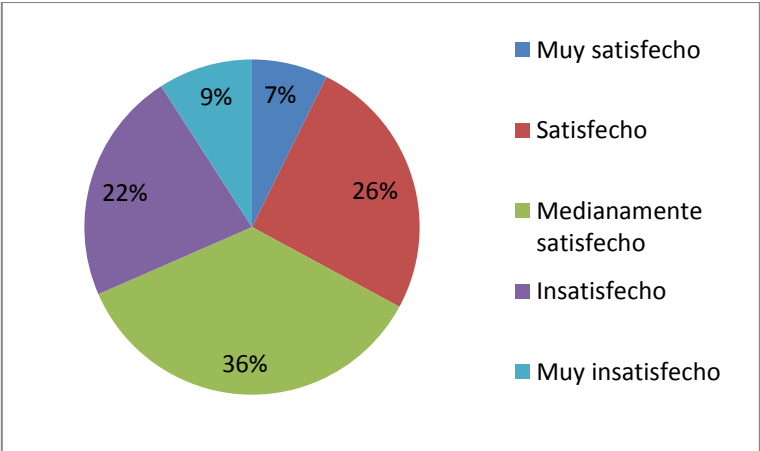


Figura 12. Factor reconocimiento

La figura indica que un 62 por ciento de colaboradores están entre satisfecho y medianamente satisfechos, pero hay que tomar en cuenta que un porcentaje grande de colaboradores están insatisfechos y muy insatisfechos con un 31 por ciento, esto es a causa de que en la organización no se realiza actividades enmarcadas a reconocer la buena gestión de los colaboradores.

### 3.8.6. Responsabilidad

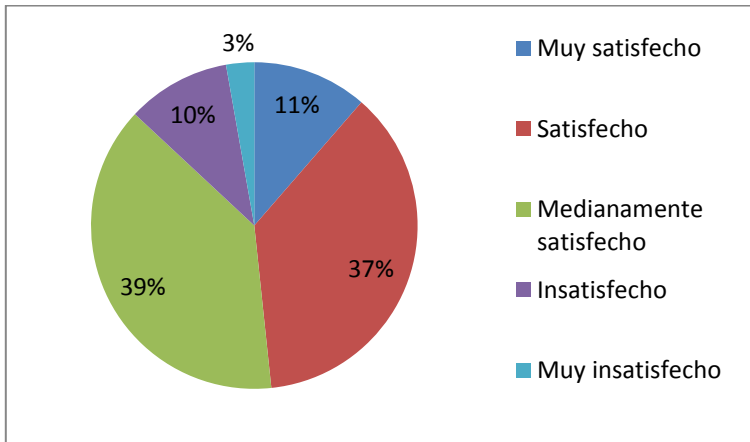


Figura 13. Factor responsabilidad

Este factor tiene como resultado que un buen porcentaje de colaboradores se encuentran entre satisfecho y medianamente satisfecho, lo que indica que los mismos tienen la oportunidad de tener mayor autoridad dentro de su área o en las labores que realizan.

### 3.8.7. Salario

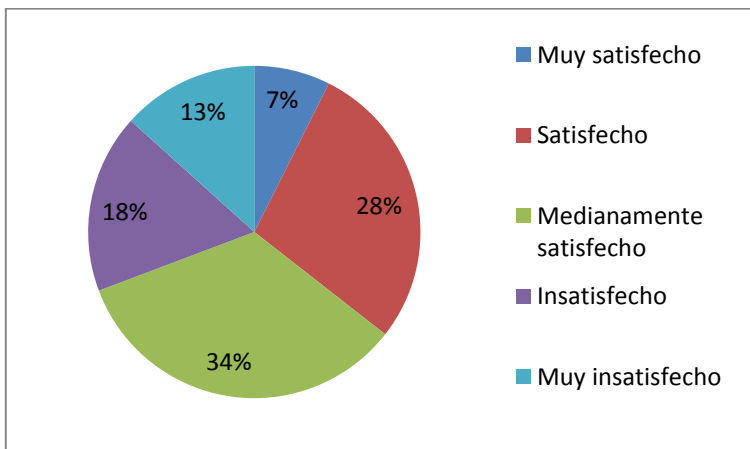


Figura 14. Factor salario

En este factor un 62 por ciento de colaboradores están entre satisfecho y medianamente satisfecho, pero cabe recalcar que también un porcentaje alto de colaboradores están en el

rango de insatisfecho y muy insatisfecho, lo que indica que si bien el salario está acorde al trabajo realizado para algunos colaboradores, otros consideran que es muy bajo.

### 3.8.8. Supervisión

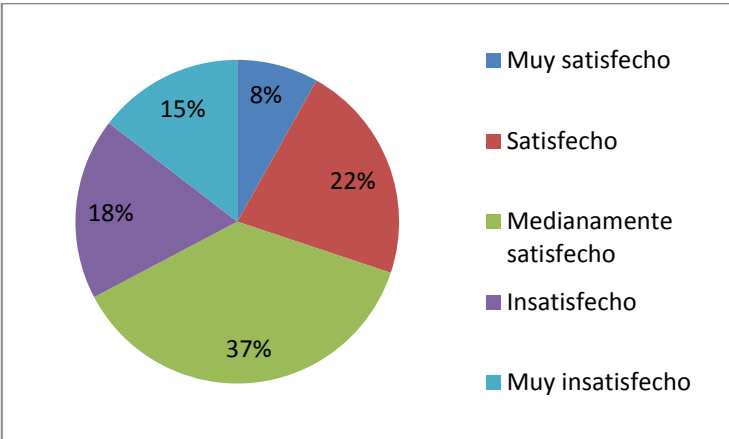


Figura 15. Factor supervisión

En cuanto al factor supervisión un 33 por ciento de colaboradores indican que están insatisfechos y muy insatisfechos, es decir que las líneas de supervisión que interactúan directamente con los colaboradores no están siendo comprensivas, están cerrados a sugerencias o no muestran interés en los subordinados.

**3.8.9. Trabajo en sí**

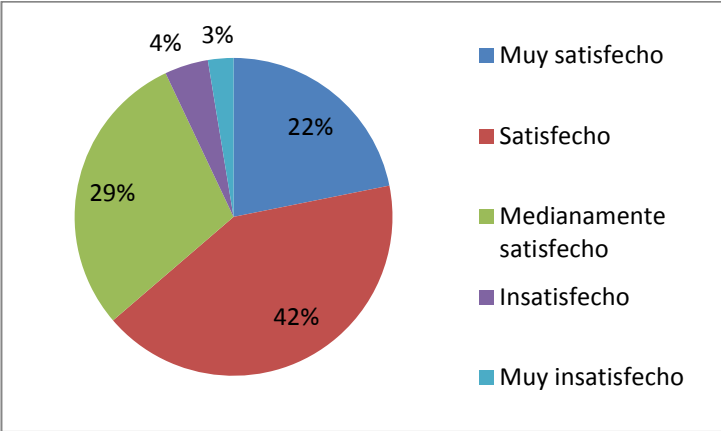


Figura 16. Factor trabajo sí

En cuanto al factor trabajo en sí, el mayor porcentaje se encuentra muy satisfecho y satisfecho con un 64 por ciento, esto se debe a que la participación del colaborador en el proceso y en la toma de decisiones dentro de sus labores es alta.

**3.8.10. Condiciones de trabajo**

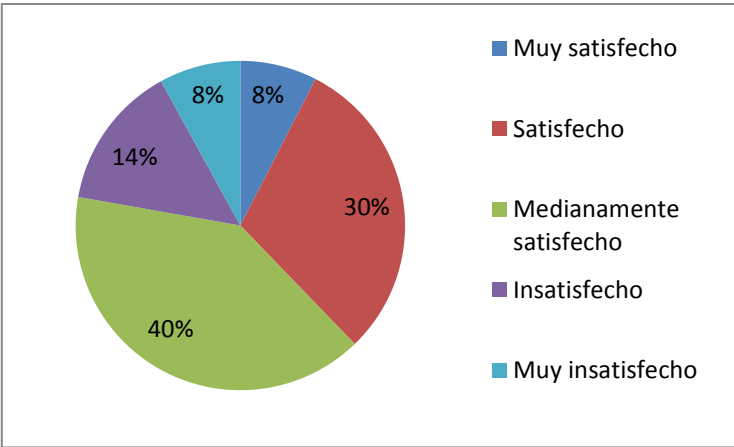


Figura 17. Factor condiciones de trabajo

En este factor un alto porcentaje de colaboradores está en el rango de medianamente satisfecho, esto hace referencia a que en el lugar de trabajo algunos trabajadores consideran que no existen condiciones materiales adecuadas.

### 3.9. Análisis de los factores externos e internos

#### 3.9.1. Factor interno

Tabla 16. Factor motivacional y puntuaciones por sub-factores

<b>Factor</b>	<b>Rango de puntuación</b>	<b>Sub-factor</b>	<b>Puntuación</b>
Motivacional (INTERNOS)	Puntuación 60-70	Reconocimiento	67,35
		Crecimiento	68,25
	Puntuación 70-80	Responsabilidad	77,38
		Logro	79,20
	Puntuación 80-90	Trabajo en sí	84,58
	<b>TOTAL</b>		
<b>Puntuación /10</b>			<b>7,53</b>

#### 3.9.2. Factor externo

Tabla 17. Factor higiénico y puntuaciones por sub-factores

<b>Factor</b>	<b>Rango de puntuación</b>	<b>Sub-factor</b>	<b>Puntuación</b>	
Higiénicos (EXTERNOS)	Puntuación 60-70	Supervisión	65,47	
		Salario	67,17	
	Puntuación 70-80	Políticas	70,54	
		Condiciones de trabajo	70,90	
		Relaciones Interpersonales	75,04	
	<b>TOTAL</b>			<b>349,12</b>
	<b>Puntuación /10</b>			<b>6,98</b>

De acuerdo a la teoría de Herzberg de Dos Factores en donde los factores los factores internos son: reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, logro, trabajo en sí; y

los factores externos son: supervisión, salario, políticas, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales; se pudo determinar que en la organización en cuanto a satisfacción laboral el factor mejor puntuado; es decir, el que predomina es el motivacional con una puntuación sobre diez de siete punto cincuenta y tres. Esto indica que existe satisfacción laboral por parte de los colaboradores en el trabajo que realizan y la naturaleza de las tareas que estos ejecutan, además se expresa esta satisfacción realizando actividades creativas, incrementado sus conocimientos y buscando el logro de objetivos personales, profesionales y organizacionales.

Por otra parte el factor de menor puntuación fue el higiénico, es decir aquellos factores que están fuera del control de los colaboradores, si la organización toma medidas correctivas especialmente en el ámbito de supervisión, que es el de menor puntuación, se evitaría la insatisfacción de los colaboradores; pero hay que tomar en cuenta que al apuntalar este factor no se consigue elevar consistentemente la satisfacción, pero si evitar la insatisfacción.

Para determinar el rango de satisfacción laboral dentro de la organización se tomó en cuenta la ponderación utilizada en el instrumento con el cual se levantó la información, pero modificado en la equivalencia, es decir se estableció un rango de 0 a 100, tal como se muestra en la Tabla 18; por tal motivo se determinó que la satisfacción de los colaboradores en Asistecom Cia. Ltda. está en un rango de entre Satisfecho y Muy satisfecho.

Tabla 18. Equivalencia en puntuaciones

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
<b>0-20</b>	<b>20-40</b>	<b>40-60</b>	<b>60-80</b>	<b>80-100</b>

### 3.10. Tabla de prioridades

Para realizar la propuesta de mejora se determinó prioridades de acción basadas en las puntuaciones obtenidas mediante la tabulación de la encuesta, en prioridad alta están aquellas puntuadas por debajo de 70; para la prioridad media son aquellas que están en un rango entre 70 y 80; por último la prioridad baja la puntuación esta de 80 hacia arriba. A continuación, en la tabla 19 se presenta la tabla de prioridades y la puntuación obtenida.

Tabla 19. Tabla de prioridades

<b>Rango</b>	<b>Prioridades</b>	<b>Color</b>
< 70	Alta	Rojo
De 70 a 80	Media	Amarillo
> 80	Baja	Verde

### 3.11. Puntuación del nivel de satisfacción por factores

Tabla 20. Puntuación del nivel de satisfacción por factores

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Supervisión	65,47	Alta
Salario	67,17	Alta
Reconocimiento	67,35	Alta
Crecimiento	68,25	Alta
Políticas	70,54	Media
Condiciones de trabajo	70,90	Media
Relaciones Interpersonales	75,04	Media
Responsabilidad	77,38	Media
Logro	79,20	Media
Trabajo en si	84,58	Baja

Con base en la información expuesta, la propuesta se va a diseñar considerando todas las prioridades con la finalidad de mejorar o mantener la satisfacción laboral de los colaboradores.



## **CAPÍTULO IV - PROPUESTA**

### **4.1. Introducción**

Esta propuesta está diseñada en base al diagnóstico y medición que se realizó respecto a la satisfacción laboral de tal forma que se solventa mediante estrategias de acción acordes a la realidad de la organización y enfocadas en cada uno de los factores como el reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, logro, trabajo en sí, supervisión, salario, políticas, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales. Cabe acotar que también se enfocó en las prioridades establecidas para solventar diferentes problemáticas identificadas en este estudio.

### **4.2. Objetivo**

El objetivo es mejorar los niveles de satisfacción laboral en los colaboradores de la organización.

### **4.3. Destinatarios**

Esta propuesta está dirigida a todos los miembros de la organización es decir el área de Gerencia, el área administrativa y finalmente el área operativa.

### **4.4. Precondiciones**

- Autorización por parte de gerencia de la organización.
- Cumplir la parte presupuestaria establecida en el estudio.
- Verificar las condiciones de áreas (espacio físico) donde se va a realizar diferentes actividades.

- Verificar las condiciones logísticas de la organización.
- Colaboración de todos los trabajadores de la organización.

#### **4.5. Propuesta**

La propuesta está planteada de tal forma que se va a encontrar: la prioridad, el factor, el objetivo, las actividades desglosadas, los materiales e insumos a utilizar, el presupuesto dependiendo de las actividades a realizar, los indicadores, las fuentes de verificación y el o los departamentos responsables.

#### 4.5.1. Factores de prioridad alta

##### 4.5.1.1. Factor supervisión

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Alta	Supervisión	Generar un diagnóstico que permita definir el estilo de supervisión y el nivel de influencia que tienen los mandos medios y altos en los colaboradores	Realizar una evaluación 360° para determinar las competencias de los colaboradores que tengan a cargo personal (líneas de supervisión).	Computador, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones, capacitadores, colaboradores que tienen a cargo personal (líneas de supervisión).	448	Número de participantes (líneas de supervisión) en el programa	Informes a Gerencia, planes de seguimiento	Gerencia y Recursos Humanos
			Fortalecer mediante talleres la competencia de liderazgo y capacitar en la influencia positiva a los colaboradores.					
			Establecer un cronograma de evaluaciones respecto a los talleres y evaluación.					
			Aplicar la evaluación, tabular y analizar los resultados.					
			Elaborar un informe a Gerencia					
			Generar indicadores de gestión respecto a la competencia de liderazgo.					
			Elaborar un plan de seguimiento para determinar el nivel de influencia y liderazgo hacia los colaboradores.					

#### 4.5.1.2. Factor Salario

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Alta	Salario	Diseñar un sistema de remuneración variable.	Establecer el presupuesto anual de la organización para establecer la remuneración variable	Computador, internet, hojas de papel, impresora, escala salarial fija, manual funciones	40	Porcentaje de presupuesto aplicado en el sistema de remuneración variable.	Informe General de cargos en el cual conste los objetivos a cumplir por parte de los colaboradores	Recursos Humanos, Área Financiera
			Determinar bandas salariales mínimas y máximas que se pueda pagar a los colaboradores.					
			Determinar indicadores para la remuneración variable.					
			Establecer formas de remuneración variable por cumplimiento de metas.					
			Establecer el tiempo de pago de la remuneración variable (mensual, trimestral o semestral)					

#### 4.5.1.3. Factor reconocimiento, responsabilidad, logro

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Alta	Reconocimiento Responsabilidad Logro	Crear un plan de reconocimiento y recompensas para los colaboradores	Diseñar distintas estrategias de reconocimiento y recompensas que se van a dar a los colaboradores	Computador, internet, proyector, hojas de papel, impresora, instalaciones, recompensas y/o reconocimientos	40	Número de personas que han mejorado su desempeño y han sido reconocidos.	Informe con un listado de colaboradores que han recibido algún tipo de recompensa o reconocimiento por este programa	Recursos Humanos
			Las estrategias de reconocimiento y recompensas estarán ligadas a componentes de salario emocional.					
			Entre los que la organización puede brindar están: reconocimientos por escrito, reconocimientos verbales, horario flexible, servicio de guardería, día libre para los empleados en su cumpleaños, beneficios sociales como un bono de transporte y/o alimentación, espacios de distracción.					
			Realizar una matriz de planificación con las metas e indicadores de las funciones desarrolladas en el tiempo establecido.					
			Tramitar la autorización con Gerencia del plan de reconocimiento y recompensas a los colaboradores.					
Sociabilizar a los colaboradores respecto al programa.								

#### 4.5.1.4. Factor crecimiento

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Alta	Crecimiento	Crear un programa de educación formal e informal	Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Computador, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones.	256	Número de colaboradores capacitados.	Informes a Gerencia de las personas que han culminado algún tipo de formación tanto formal o informal.	Recursos Humanos
			Diseñar un programa de capacitación anual en donde se considere al personal operativo y administrativo.					
			Establecer alianzas con instituciones educativas como colegios, universidades o institutos con la finalidad de realizar una formación educativa formal.					
			Buscar convenios entre institutos de nivelación para pruebas "ser bachiller".					
			Buscar convenios con institutos de idiomas.					

## 4.5.2. Factores de prioridad media

### 4.5.2.1. Factor políticas

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Media	Políticas	Realizar un plan de difusión de las a políticas, procedimientos, normas, procesos o disposiciones que tiene la organización.	Revisar las políticas y procedimientos que la organización tiene para cada uno de los procesos que maneja.	Computador, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones.	256	Número de participantes en el taller	Reporte de uso de canales oficiales de comunicación	Área de Comunicación  Recursos Humanos
			Realizar talleres en los cuales se pueda indagar el conocimiento que los colaboradores tienen respecto a políticas, procedimientos, normas, procesos o disposiciones que tiene la organización.					
			Analizar los resultados respecto al nivel de conocimiento que tienen los colaboradores.					
			Desarrollar estrategias de difusión de las políticas, procedimientos, normas, procesos o disposiciones vigentes en la organización.					
			Determinar que canales de comunicación son los más usados en la organización con la finalidad de usar los óptimos para que los colaboradores conozcan las políticas, procedimientos, normas, procesos o disposiciones de la organización					
Monitorear los canales de comunicación que se utilizaron para difundir la información en la organización								

#### 4.5.2.2. Factor condiciones de trabajo

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Media	Condiciones de trabajo	Realizar una inspección y evaluación de las condiciones de trabajo en las cuales se desenvuelven los colaboradores para determinar qué factores son los que causan insatisfacción al momento de realizar sus funciones	Realizar profesiogramas de cargo.	Computador, hojas de papel, esferos, impresora	256	Porcentaje en el que los riesgos intervenidos han disminuido.	Informe de la ejecución del plan	Seguridad y Salud Ocupacional
			Determinar con Gerencia y los supervisores el cronograma para la inspección y evaluación de las condiciones de trabajo.					
			Realizar la inspección					
			Evaluar las condiciones de trabajo					
			Elaborar un informe de los resultados obtenidos (riesgos existentes) y presentarlo a Gerencia					
			Diseñar una propuesta para intervenir en las condiciones que presenten riesgos					
			Gestionar la aprobación de la propuesta por parte de la Gerencia					
			Realizar el seguimiento y monitoreo a los colaboradores para verificar la reducción de riesgos.					



#### 4.5.2.3. Factor relaciones interpersonales

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Media	Relaciones interpersonales	Mejorar y consolidar las relaciones interpersonales entre colaboradores de la organización.	Realizar talleres que fortalezcan las relaciones entre los colaboradores.	Computador, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones, capacitadores internos	580	Porcentaje de colaboradores que asistieron a los talleres y eventos.	Informe de actividades realizadas.	Recursos Humanos
			Diseñar actividades al aire libre, eventos sociales, deportivos o familiares que integren a los colaboradores.					
			Implementar un día al año actividades sociales entre colaboradores (Navidad, Día del Trabajo, Día del Padre / Madre)					

### 4.5.3. Factores de prioridad baja

#### 4.5.3.1. Factor trabajo en sí

Prioridad	Factor	Objetivo	Actividades	Materiales / Insumos	Presupuesto	Indicadores	Fuentes de verificación	Responsables
Baja	Trabajo en sí	Autonomía en sus labores	Realizar grupos autónomos de trabajo en donde los colaboradores puedan exponer a sus compañeros la manera como realizan su trabajo.	Computador, internet, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones, facilitador interno	256	Porcentaje de colaboradores que asistieron a las reuniones y a los conversatorios	Actas de las reuniones realizadas.	Recursos Humanos
			Planificar reuniones con los colaboradores donde se pueda fortalecer la autonomía de sus funciones.					
			Realizar el conversatorio buscando mantener los siguientes puntos: Empoderamiento del puesto de trabajo. Mantener el orden establecido en cuanto a los procedimientos a seguir en el trabajo. Mantener el número de funciones que realizan los colaboradores. Mantener la autonomía en cuanto a la toma de decisiones respecto a orden, secuencia o tiempo en que realizan las funciones.					
			Realizar un Informe General.					

## 4.6. Presupuesto

### 4.6.1. Presupuesto por actividad a realizar

El presupuesto fue fijado acorde a los materiales a utilizar y actividades que se van a desarrollar en base al objetivo a conseguir dependiendo del factor. Cuando la actividad sea un taller el costo será de quinientos ochenta dólares ya que se debe buscar los servicios profesionales de un facilitador, capacitador o coach. Si la actividad es de oficina el costo será de cuarenta dólares ya que solo se ocupará materiales como impresiones, hojas de papel, internet, esferos, etc. Si la actividad es una encuesta el costo es de doscientos cincuenta y seis dólares por el uso de la oficina, refrigerio y los materiales usados para levantar la información. A continuación, en la tabla 21, se presenta el detalle del costo de las actividades a realizar en valores monetarios.

Tabla 21. Costo por actividad

Actividad	Detalle	Valor Unitario Valor Hora	Costo Total
Taller	Instalaciones	33 c/h	165
	Facilitador / Capacitador / Coach	45 c/h	225
	Refrigerio	1,50 c/u	150
	Materiales de oficina		40
			580
Trabajo de oficina	Materiales de oficina	Computador	8
		Internet	8
		Hojas de papel	8
		Esferos, lápices, borradores.	8
		Impresora	8
			40

Encuesta	Instalaciones	33 c/h	66
	Refrigerio	1,50 c/u	150
	Materiales de oficina		40
			256

#### 4.6.2. Presupuesto por prioridad

Tabla 22. Costo por prioridad

Prioridad	Costo Total
Alta	\$ 784
Media	\$ 1,092
Baja	\$ 256
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,132</b>

#### 4.7. Supuestos

- Participación activa de los colaboradores y líneas de supervisión.
- Involucramiento y compromiso de la Gerencia.
- Involucramiento y compromiso del departamento de RRHH.
- Colaboración de las líneas de supervisión, generando así un comportamiento beneficioso para la organización.
- Retroalimentación general respecto a las actividades realizadas.

#### 4.8. Sostenibilidad

Para que esta propuesta sea sostenible en el tiempo es primordial contar con el apoyo e involucramiento directo de la Gerencia, con el propósito de realizar un monitoreo y seguimiento anual de los diferentes factores evaluados.

#### **4.9. Monitoreo**

El monitoreo del proyecto se llevará a cabo a través de reuniones mensuales o trimestrales con el objeto de verificar mediante informes el cumplimiento y el nivel de avance de cada una de las actividades propuestas y establecidas en el cronograma.

#### **4.10. Evaluación**

Para poder evaluar la efectividad del plan propuesto, es necesario realizar cada doce meses un nuevo proceso de diagnóstico de la satisfacción laboral en la organización, con la finalidad de cotejar los avances respecto a los resultados iniciales; además con dicha evaluación se pueden desarrollar nuevas mejoras respecto a puntos que no han tenido el impacto esperado.

#### **4.11. Cronograma**

A continuación se presenta la planificación de las actividades acorde a la prioridad establecida.

### 4.11.1. Cronograma prioridad alta

Factor	Actividades / Fechas	may-17				jun-17				jul-17				ago-17				sep-17				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Supervisión	Realizar una evaluación 360°	■																				
	Capacitar mediante talleres el fortalecimiento de la competencia de liderazgo.		■																			
	Establecer un cronograma de evaluaciones.			■																		
	Generar indicadores de gestión.				■	■																
	Elaborar un plan de seguimiento.						■															
Salario	Establecer el presupuesto anual de la organización.							■														
	Determinar bandas salariales mínimas y máximas.								■													
	Determinar indicadores para la remuneración variable.									■												
	Establecer formas de remuneración variable por cumplimiento de metas.										■											
	Establecer el tiempo de pago de la remuneración variable.										■											
Reconocimiento Responsabilidad Logro	Diseñar estrategias de reconocimiento y recompensas ligados a componentes de salario emocional.										■	■										
	Realizar una matriz de planificación con indicadores de funciones.												■	■								
	Sociabilizar a los colaboradores respecto a este programa.														■							
Crecimiento	Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).															■	■					
	Diseñar un programa de capacitación anual.																	■				
	Establecer alianzas con instituciones educativas con la finalidad de realizar una formación educativa formal.																			■		
	Buscar convenios entre institutos de nivelación para pruebas "ser bachiller"																					■
	Buscar convenios con institutos de idiomas																					■

#### 4.11.2. Cronograma prioridad media

Factor	Actividades / Fechas	oct-17				nov-17				dic-17				ene-18				feb-18				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Políticas	Revisar las políticas y procedimientos que la organización tiene para cada uno de los procesos que maneja.	■																				
	Realizar talleres para indagar el conocimiento que los colaboradores respecto a políticas y procedimientos.		■																			
	Desarrollar estrategias de difusión de las políticas y procedimientos, vigentes en la organización.				■																	
	Determinar que canales de comunicación son los más usados en la organización.					■																
	Monitorear los canales de comunicación que se utilizaron para difundir la información en la organización						■	■														
Condiciones de trabajo	Realizar profesiogramas de cargo.								■	■												
	Determinar con Gerencia y los supervisores el cronograma para la inspección y evaluación de las condiciones de trabajo.										■											
	Realizar la inspección de las condiciones de trabajo											■										
	Evaluar las condiciones de trabajo											■	■									
	Elaborar un informe de los resultados obtenidos													■								
	Diseñar una propuesta para intervenir en las condiciones que presenten riesgos.														■							
	Ejecución de la propuesta															■						
	Seguimiento y monitoreo para verificar la reducción de riesgos.																■					
Relaciones interpersonales	Realizar charlas que fortalezcan las relaciones entre los colaboradores.																		■			
	Diseñar talleres al aire libre, eventos sociales, deportivos o familiares que integren a los colaboradores.																			■		
	Implementar un día de actividades sociales entre colaboradores.																				■	

### 4.11.3. Cronograma prioridad baja

Factor	Actividades / Fechas	mar-18			
		1	2	3	4
Trabajo en sí	Realizar grupos autónomos de trabajo en donde los colaboradores puedan exponer a sus compañeros la manera como realizan su trabajo.				
	Planificar reuniones con los colaboradores donde se pueda fortalecer la autonomía de sus funciones.				
	Realizar el conversatorio buscando mantener los siguientes puntos: - Empoderamiento del puesto de trabajo. - Mantener el orden establecido en cuanto a los procedimientos a seguir en el trabajo. - Mantener el número de funciones que realizan los colaboradores. - Mantener la autonomía en cuanto a la toma de decisiones respecto a orden, secuencia o tiempo en que realizan las funciones.				
	Realizar un Informe General				



#### 4.12. Matriz de marco lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
<b>Objetivo de desarrollo</b>	Mejorar el clima laboral	Número de colaboradores aprobaron el taller.	Informes a Gerencia	Partición activa de los colaboradores y líneas de supervisión.
<b>Objetivo del proyecto</b>	Diagnosticar los niveles de satisfacción y generar una propuesta de mejora	Número de cargos que se van a estar inmersos en el sistema de remuneración variable	Planes de seguimiento	Involucramiento y compromiso de la Gerencia.
<b>Resultados esperados</b>	El resultado esperado de esta investigación es contar con un diagnóstico de la satisfacción laboral basándose en la teoría de dos factores de Herzberg Frederick para los colaboradores de Asistecom Cia. Ltda. con el propósito de desarrollar una propuesta de mejora de tipo motivacional.	Porcentaje de colaboradores que han sido recompensados por el programa	Informe con un listado de colaboradores que han participado en las diferentes actividades.	Involucramiento y compromiso del departamento de RRHH
		Número de colaboradores capacitados.	Reporte de uso de canales oficiales de comunicación	Los colaboradores que tienen a su cargo personal mejoran su estilo de liderazgo.
		Número de riesgos intervenidos	Actas de las reuniones realizadas	Retroalimentación general respecto a las actividades realizadas.
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
Realizar una evaluación 360° para determinar las competencias de los colaboradores que tengan a cargo personal.	Seleccionar los medios de comunicación óptimos para que los colaboradores conozcan las políticas de la organización	Computador, internet, proyector, hojas de papel, esferos, impresora, instalaciones, capacitadores, escala salarial fija, manual funciones, recompensas y/o reconocimientos.	\$ 2.132,00	Autorización por parte de gerencia de la organización.
Establecer el presupuesto anual de la organización para establecer la remuneración variable	Realizar profesiogramas de cargo.			Cumplir la parte presupuestaria establecida en el estudio.
Establecer formas de remuneración variable por cumplimiento de metas	Diseñar una propuesta para intervenir en las condiciones que presenten riesgos.			Verificar las condiciones de áreas (espacio físico) donde se va a realizar diferentes actividades.
Las estrategias de reconocimiento y recompensas estarán ligados a componentes de salario emocional.	Realizar charlas que fortalezcan las relaciones entre los colaboradores			Verificar las condiciones logísticas de la organización.
Diseñar un programa de capacitación anual en donde se considere al personal operativo y administrativo	Realizar grupos autónomos de trabajo en donde los colaboradores puedan exponer a sus compañeros la manera como realizan su trabajo.			Colaboración de todos los trabajadores de la organización.

## V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Como conclusión general de este estudio la satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la organización está en un rango entre satisfecho y muy satisfecho.
- Fundamentado en la Teoría de Dos Factores se concluye que el alto nivel de satisfacción en esta organización es principalmente resultado de altos factores de motivación intrínsecos como son el trabajo en sí, el logro y la responsabilidad que tienen los colaboradores de Asistecom Cia. Ltda.
- Basado en la teoría de Herzberg el factor mejor puntuado en la organización es el intrínseco o motivacional con 7,53 sobre 10 puntos, debido a que los colaboradores de Asistecom Cia. Ltda. se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo o en las actividades que realizan.
- En contra parte el factor externo o higiénico tuvo menor puntuación que el motivacional ya que se evidenció insatisfacción en los colaboradores de la organización respecto a la supervisión y la parte salarial, al apuntalar estos factores se conseguirá evitar la insatisfacción.
- En el sub-factor trabajo en sí, es en el que los colaboradores de Asistecom Cia. Ltda. más satisfechos se encuentran con una puntuación general de 84 por ciento y es debido a que la organización brinda la facilidad y la flexibilidad para que sus trabajadores realicen sus labores.

- En el sub-factor supervisión, es en donde los colaboradores de la organización más insatisfechos se encuentran con una puntuación general de 65 por ciento, esto es debido al tipo de liderazgo que manejan los supervisores en Asistecom Cia Ltda.
- La propuesta para mejorar la satisfacción laboral en la organización fue diseñada en base a los resultados obtenidos por cada uno de los factores de motivación e higiene propuesta por Herzberg.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda la implementación de esta propuesta tomando en cuenta primero los factores de prioridad alta ya que tienen los puntajes más bajos; posterior trabajar en los factores de prioridad media ya que son solo dos; por último tomar en cuenta al factor de prioridad baja.
- Se recomienda que se realice una nueva medición de los niveles de satisfacción laboral al menos cada doce meses con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.
- Se recomienda para el factor externo o higiénico que es más bajo en puntuación en comparación con el factor motivacional o interno, desarrollar las estrategias planteadas en la propuesta con propósito de cumplir las metas y mejorar la satisfacción en los colaboradores.
- Se recomienda aplicar los planes de reconocimiento desarrollados en la propuesta porque van a ser beneficiosos para los colaboradores sin que la organización tenga una inversión económica alta.

- Se recomienda para el sub-factor supervisión que es en el que los colaboradores de la organización más insatisfechos se encuentran, trabajar primero en las líneas de supervisión fomentando el tipo de liderazgo y además tomar en cuenta la opinión y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones a su respectivo nivel.
- Se recomienda que la organización involucre a las líneas de supervisión fomentando el compromiso y la participación en cada actividad que se realice, con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral en Asistecom Cia. Ltda.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC.
- Asistecom. (2014). *Asistecom*. Recuperado el 08 de 06 de 2016, de [http://www.asiste.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=3](http://www.asiste.com.ec/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=3)
- Asistecom, Encuesta de Clima Laboral. (2016). *Encuesta de Clima Laboral*. Quito.
- Alecoy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT.
- Carrillo, P. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21.
- Castillo, R. O. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 101.
- Cuadra, A. (2010). GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Charo, J. (1999). *Motivación y empleabilidad: la motivación en los procesos de orientación sociolaboral*. Madrid: Cáritas Española.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Dalton, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Thomson.
- Gil, M. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- González, L. (2007). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: INNOVA.
- Herrera, J. M., & Guevara, I. S. (Agosto de 2012). *SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DEL IPN. UN ANÁLISIS ESTRUCTURAL*. Recuperado el 06 de Junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46125172009.pdf>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Crowell.
- Judge, S. R. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Krieger, E. F. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- León, F. (2009). *Satisfacciones e insatisfacciones herzbergianas en el trabajo*. Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- López, J. (2013). + *Productividad*. México: Palibrio.
- Mankeliunas, M. (2003). *Psicología de la Motivación*. México: Trillas.
- Navío, J. T. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37, 11.
- Núñez, M. C. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios Editorial S.L.
- Pérez, E. (2012). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Días de Santos.
- Pomareda, P. H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Recuperado el 06 de Junio de 2016, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia\\_pp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/414/1/Valencia_pp.pdf)
- Porret, M. (2014). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

- Rodríguez, K. C. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 18 de 04 de 2016, de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19, 127-134 . Recuperado el 18 de Septiembre de 2016, de ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911105713406>
- Ruiz, M., Moreno, J., Vera, J. (2015). Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente. *European Journal of Education and Psychology*, 8, 68-75. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de ScienceDirect: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1888899215000045>
- Schermerhorn, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Slocum, D. H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson Learning Editores.

## **ANEXOS**

Los anexos se encuentran en el CD adjunto.