



**UNIVERSIDAD UTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA EN EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**“ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA  
CORPORACIÓN FAVORITA “AKÍ” EL CARMEN, AÑO 2018.”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA DE EMPRESAS**

**ESTUDIANTE:  
ALARCÓN CASTRO SILVIA PATRICIA**

**DIRECTOR:  
Ing. GELMAR GARCÍA VIDAL, PhD.**

**Santo Domingo, Enero 2019**

©Universidad Tecnológica Equinoccial. 2019  
Reservados todos los derechos de reproducción

# FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

## TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1723314181
APELLIDO Y NOMBRES:	Alarcon Silvia
DIRECCIÓN:	9 de octubre y Mariscal sucre
EMAIL:	silvia05051988@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	(02) 5 661328
TELÉFONO MOVIL:	0992028896

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"Estudio de la satisfacción laboral en la Corporación Favorita "AKÍ" El Carmen, año 2018."		
AUTOR O AUTORES:	Alarcón Castro Silvia Patricia		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Enero de 2019		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Gelmar García Vidal, PhD.		
PROGRAMA	PREGRADO	<input checked="" type="checkbox"/>	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN:	<p>La presente investigación se ejecutó en la Corporación Favorita AKÍ El Carmen, en vista de la necesidad de medir el estado actual de la satisfacción laboral, en las primeras observaciones a la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen fue posible determinar que existen factores que pueden contribuir a que la organización enfrente problemas de satisfacción laboral factores entre ellos se encuentran los horarios de trabajo poco flexibles, se aprecia sobrecargos de tareas y presión constante para que estas se realicen, también se ha señalado la falta de personal para un cumplimiento de las mismas; por lo cual mediante fundamentos teóricos teniendo en cuenta que en la actualidad el servicio al cliente es fundamental para que las empresas continúen en el mercado, este factor viene siendo en muchos casos un elemento diferenciador importante ya que la competencia puede equiparar productos, calidad y servicio.</p> <p>El fundamento teórico que se asume en la investigación para el estudio de la satisfacción laboral es la teoría de dos factores de Herzberg. La teoría de Herzberg proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto por lo que resulta pertinente para el estudio de la satisfacción laboral.</p>		

	<p>La metodología diseñada permitió alcanzar el objetivo declarado en la investigación. Se determinó el estado actual de la satisfacción laboral en la entidad estudiada y los factores que incidían en la misma. Las recomendaciones para la mejora de la satisfacción apuntan a las políticas internas en aras de que estas contribuyan con una mayor participación de los empleados en las decisiones de su organización. Lo anterior es un elemento esencial para el éxito de una organización.</p>
<p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p>	<p><b>Satisfacción laboral, Teoría de Herzberg, comportamiento organizacional</b></p>
<p><b>ABSTRACT:</b></p>	<p>The present investigation was carried out in the Favorita AKI Corporation in El Carmen city, in order to measure the current state of work satisfaction, in the first observations to the AKI Favorita Corporation it was possible to determine that there are factors that can contribute to that the organization faces problems of work satisfaction such as: work schedules that are not very flexible, sometimes there are overloads of tasks and constant pressure for these to be carried out, it has also been pointed out the lack of personnel to comply with them; Therefore, based on theoretical principles, considering that customer service is currently essential for companies to continue in the market, this factor has been in many cases an important differentiator since competition can match products, quality and service .</p> <p>The theoretical foundation that is assumed in the investigation for the study of job satisfaction is Herzberg's two-factor theory. Herzberg's theory provides an explanation of job satisfaction for what is relevant to the study of job satisfaction.</p> <p>The methodology designed allowed to reach the declared objective in the investigation. The current state of work satisfaction in the studied entity and the factors that affected it were determined. The recommendations for the improvement of satisfaction point to the internal policies in order that these contribute with a greater participation of the employees in the decisions of their organization. The above is an essential element for the success of an organization.</p>
<p><b>KEYWORDS</b></p>	<p><b>Work satisfaction, Herzberg's Theory, organizational behavior</b></p>

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



f: \_\_\_\_\_

ALARCÓN CASTRO SILVIA PATRICIA  
C.C. 1723314181

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA**, C.C. 1723314181 autora del proyecto titulado: **“ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CORPORACIÓN FAVORITA “AKÍ” EL CARMEN, AÑO 2018.”**, previo a la obtención del título de **INGENIERA DE EMPRESAS**, en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en forma 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 BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 09 de enero de 2019

f:   
ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA  
C.C. 1723314181

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **ALARCÓN CASTRO SILVIA** Santo Domingo, 03 de octubre del 2018  
descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para  
Yo, **EDGAR VINICIO INTRIAGO ZAMBRANO** con cédula de identidad N°  
1716014368 en calidad de Jefe de Agencia Corporación Favoita C.A.  
autorizo a **SILVIA PATRICIA ALARCÓN CASTRO**, realizar la investigación  
para la elaboración de su proyecto de titulación "Estudio de la satisfacción  
laboral en la Corporación Favorita "AKÍ" El Carmen, año 2018.", basada en la  
información proporcionada por la compañía. vigente.

**AKÍ EL CARMEN**

f.

Sr. **EDGAR VINICIO INTRIAGO ZAMBRANO**  
C.C. 1716014368

## DECLARACIÓN

Yo, **ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad UTE puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



f: \_\_\_\_\_

**ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA**  
C.C. 1723314181



# CERTIFICACIÓN

Santo Domingo, 08 de enero de 2019

Certifico que el presente trabajo que lleva por título **“ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CORPORACIÓN FAVORITA “AKÍ” EL CARMEN, AÑO 2018.”** que, para aspirar al título de **INGENIERA DE EMPRESAS**, fue desarrollado por **ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 19, 27 y 28.



---

Ing. Gelmar García Vidal, PhD.  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN  
C.C. 1756573067

# CARTA DE LA INSTITUCIÓN



El Carmen, 03 de octubre del 2018

Ingeniero

Jaime Merizalde

COORDINADOR DE LA CARRERA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD UTE

Presente:

De mi consideración.

Me permito dirigirme a usted; en calidad de Jefe de Agencia de la Corporación Favorita C.A AKI El Carmen, la misma es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. Su concepto de negocio es principalmente las tiendas de autoservicio en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros. Debido a la diversidad de servicios que ofrece, se requiere analizar y mejorar la satisfacción laboral del personal que labora en la agencia AKI El Carmen, Solicito que la empresa, se incluya en el programa de trabajo de titulación de su prestigiosa institución y se brindara el auspicio correspondiente a la Srta. Silvia Patricia Alarcón Castro.

Seguro de contar con una respuesta favorable a la presente, anticipo mi agradecimiento.

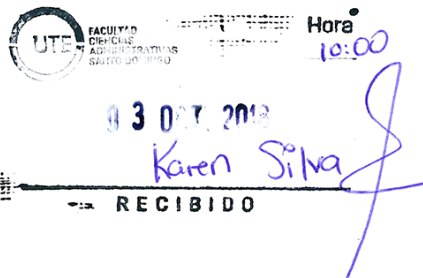
Atentamente:

  
KIEL CARMEN

Sr. Vinicio Intriago

Jefe de Agencia.

Corporación favorita C.A.



## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada

Primeramente a Dios por haber permitido la oportunidad de vivir y tener una familia la cual fue pilar fundamental para conseguir mis objetivos y metas.

Mis padres que con su amor, esfuerzo y sacrificios son mi inspiración para salir adelante, gracias a sus consejos y apoyo incondicional, son motivo de inspiración para seguir mejorando.

Y en especial a mi familia mi querido esposo que con amor incondicional brindó su apoyo, y a mis hijos de manera muy especial que son mi motor y motivación para seguir Adelante en mis propósitos.

A la Universidad y personal que labora en la misma, por haber permitido lograr mis objetivos.

ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA

# **AGRADECIMIENTO**

A Dios por brindarme sabiduría y fuerza para cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres, por su confianza en mí, y constante apoyo y brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, gracias a ellos por sus consejos y apoyo siempre estarán presente en mis pensamientos.

A mi esposo que, con sus consejos y apoyo incondicional, fueron motivo de inspiración para poder conseguir esta meta profesional.

A mi director de tesis el Ing. Gelmar García por su apoyo y paciencia y haber brindado su amistad y orientación correcta, para la culminación de esta investigación.

ALARCON CASTRO SILVIA PATRICIA

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
<b>CAPÍTULO 1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA .....</b>	<b>3</b>
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR .....	3
1.1.2. OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO.....	3
1.1.3. OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO.....	3
1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.1.7. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.1.9. JUSTIFICACIONES .....	6
1.2. MARCO REFERENCIAL .....	7
1.2.1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.2.1.1. La satisfacción laboral .....	7
1.2.1.2. La teoría de dos factores de Herzberg .....	12
<b>CAPÍTULO 2. MÉTODO .....</b>	<b>19</b>
2.1. METODOLOGÍA GENERAL.....	19
2.1.1. NIVEL DE ESTUDIO.....	19
2.1.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1.3. MÉTODO .....	19
2.1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	20
2.1.5. SELECCIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.1.5.1. Procesamiento de datos .....	21
2.2. METODOLOGÍA ESPECÍFICA.....	21
2.2.1. FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA ESPECÍFICA .....	21
2.2.2. CONTENIDO DE LA METODOLOGÍA ESPECÍFICA.....	22
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1. PASO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
3.2. PASO 2: CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	32
3.3. PASO 3: DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA SU PROCESAMIENTO .....	33
3.4. PASO 4: APLICACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	33
3.5. PASO 5: PRESENTACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN.....	39
<b>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
4.1. CONCLUSIONES.....	42
4.2. RECOMENDACIONES .....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS.....	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resumen de la teoría de Herzberg.....	14
Tabla 2.	Conceptos principales detrás de la teoría de los dos factores	15
Tabla 3.	Formato para la recopilación de la información económica - financiera .....	24
Tabla 4.	Formato para el levantamiento de datos del talento humano .	24
Tabla 5.	Formato para la presentación de la estrategia y líneas de acción .....	29
Tabla 6.	Fiabilidad y validez de constructo de las escalas empleadas en la encuesta .....	34
Tabla 7.	ANOVA de un factor por variables clasificatorias .....	35
Tabla 8.	Resultados de la valoración de la satisfacción laboral (evaluación global).....	37
Tabla 9.	Análisis de correlación.....	38
Tabla 10.	Correlación entre los subfactores del factor de motivación y la evaluación general de la satisfacción.....	38
Tabla 11.	Pesos de las estrategias luego de votación.....	41
Tabla 12.	Estrategias y líneas de acción .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Posiciones relacionadas con el concepto de satisfacción laboral.....	8
Figura 2.	Continuo dual de la teoría de Herzberg.....	14
Figura 3.	Triángulo de Fuller.....	29
Figura 4.	Metodología específica diseñada.....	30
Figura 5.	Misión y visión de Super despensas AKI.....	32
Figura 6.	Resultados económicos de la empresa (2014-2018plan).....	32
Figura 7.	Comportamiento de la edad y antigüedad de los empleados.	33
Figura 7.	Elementos que contribuyen a la satisfacción e insatisfacción de los empleados.....	34
Figura 8.	Contribución de los factores analizados a la satisfacción e insatisfacción.....	36
Figura 9.	Resultados de la prueba de Wilcoxon.....	37
Figura 10.	Comportamiento de la frecuencia relativa de las perspectivas (Frp) para todo escalón de mercado.....	39
Figura 11.	Forma asumida por el triángulo de Fuller.....	40
Figura 12.	Selección manifestada por el decisor.....	40

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta de satisfacción laboral .....	53
Anexo B.	Variables de caracterización del talento humano .....	57
Anexo C.	Libro de códigos .....	58
Anexo D.	Fotografías.....	66



## RESUMEN

La presente investigación se ejecutó en la Corporación Favorita AKÍ El Carmen, en vista de la necesidad de medir el estado actual de la satisfacción laboral, en las primeras observaciones a la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen fue posible determinar que existen factores que pueden contribuir a que la organización enfrente problemas de satisfacción laboral entre ellos se encuentran los horarios de trabajo poco flexibles, se aprecia sobrecargos de tareas y presión constante para que estas se realicen, también se ha señalado la falta de personal para un cumplimiento de las mismas; por lo cual mediante fundamentos teóricos teniendo en cuenta que en la actualidad el servicio al cliente es fundamental para que las empresas continúen en el mercado, este factor viene siendo en muchos casos un elemento diferenciador importante ya que la competencia puede equiparar productos, calidad y servicio.

El fundamento teórico que se asume en la investigación para el estudio de la satisfacción laboral es la teoría de dos factores de Herzberg. La teoría de Herzberg proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto por lo que resulta pertinente para el estudio de la satisfacción laboral.

La metodología diseñada permitió alcanzar el objetivo declarado en la investigación. Se determinó el estado actual de la satisfacción laboral en la entidad estudiada y los factores que incidían en la misma. Las recomendaciones para la mejora de la satisfacción apuntan a las políticas internas en las que estas contribuyan con una mayor participación de los empleados en las decisiones de su organización. Lo anterior es un elemento esencial para el éxito de una organización.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the Favorita AKI Corporation in El Carmen city, in order to measure the current state of work satisfaction, in the first observations to the AKI Favorita Corporation it was possible to determine that there are factors that can contribute to that the organization faces problems of work satisfaction such as: work schedules that are not very flexible, sometimes there are overloads of tasks and constant pressure for these to be carried out, it has also been pointed out the lack of personnel to comply with them; Therefore, based on theoretical principles, considering that customer service is currently essential for companies to continue in the market, this factor has been in many cases an important differentiator since competition can match products, quality and service .

The theoretical foundation that is assumed in the investigation for the study of job satisfaction is Herzberg's two-factor theory. Herzberg's theory provides an explanation of job satisfaction for what is relevant to the study of job satisfaction.

The methodology designed allowed to reach the declared objective in the investigation. The current state of work satisfaction in the studied entity and the factors that affected it were determined. The recommendations for the improvement of satisfaction point to the internal policies in order that these contribute with a greater participation of the employees in the decisions of their organization. The above is an essential element for the success of an organization.

# **CAPÍTULO 1**

## **ESTRUCTURA METODOLÓGICA**

### **1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente acápite se establecen los elementos generales de la investigación que permiten su orientación y desarrollo. Quedan definidos los objetos de investigación teórico y práctico, el planteamiento de problema a investigar esclareciendo la problemática que le da origen y su formulación y sistematización definitiva, se declara el objetivo general y los específicos a ser alcanzados y la justificación de la investigación.

De igual manera se presentan los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación, así como métodos, modalidad y metodología específica que permitirá alcanzar el objetivo planteado.

#### **1.1.1. PROBLEMA A INVESTIGAR**

En la presente investigación se desea conocer cuál es estado actual de la satisfacción laboral de los trabajadores que desarrollan su labor en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen, evaluar cada uno de ellos y establecer una propuesta de mejoramiento. Lo anterior se basa en el reconocimiento del talento humano como el elemento esencial para el éxito de una organización.

#### **1.1.2. OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO**

El objeto de estudio teórico es la satisfacción laboral de los empleados con su puesto de trabajo.

#### **1.1.3. OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO**

El objeto de estudio práctico en donde se desarrollará la investigación es en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.

#### **1.1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde la lógica del Comportamiento Organizacional (CO) la satisfacción con el trabajo es una variable dependiente esencial en la comprensión del ser humano en su ambiente laboral (Chiavenato, 2009; Robbins, 1998, 2000; Robbins & Judge, 2013). La forma de concebir la administración de las organizaciones se ha desplazado de las necesidades de la organización a las necesidades del talento humano que las componen como un medio

esencial para satisfacer las primeras. Se debe buscar la satisfacción de las necesidades del talento humano ya que, “las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas” (Chiavenato, 2009, p. 13).

Referentes importantes en el estudio del CO y la Administración del Talento Humano (ATH) señalan que la satisfacción laboral es un objetivo legítimo de la organización destacando su responsabilidad de proveer a los empleados trabajos retadores e intrínsecamente remuneradores (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013).

En consonancia con lo antes comentado y a tenor de las nuevas tendencias de mejorar la prestación y los estándares de calidad en el servicio al cliente la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen busca enfocarse en la satisfacción de sus empleados ya que, aunque existen muchas evidencias que ponen en duda una relación causal (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013) sostiene la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos y que solo un empleado satisfecho puede proporcionar satisfacción a los clientes.

Supermercados AKÍ, creada en el 2002 junto a otras marcas una empresa filial a la Corporación Favorita, está presente en 100 ciudades de Ecuador, constituye la red más grande en lo que respecta a supermercados enfocados hacia la clase media - alta. Esta red de supermercados se esfuerza por prestar un autoservicio de alta calidad y ser líder en innovación, infraestructura y atención al cliente cumpliendo con normas y estándares internacionales para una mejor satisfacción de los mismos. Cuenta es su cartera de productos con las mejores marcas propias, así como otras nacionales e internacionales, todo ello con el objetivo de lograr altos índices de crecimiento junto a su vocación por el crecimiento evidenciada con la apertura de nuevas agencias a nivel nacional.

La Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen cuenta con 30 colaboradores los cuales cumplen diferentes funciones de los que se espera brinden un servicio de calidad siendo coherentes con los lineamientos de su empresa. Entre los elementos destacables de la GTH es de reconocer el sistema de gestión para la medición, prevención y control de riesgos, accidentes y enfermedades ocupacionales, así como la política de formación establecida que busca generar oportunidades y el continuo e integral desarrollo de los colaboradores.

Sobre la base de entrevistas informales y observación en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen fue posible determinar que existen factores que pueden contribuir a que la organización enfrente problemas de

satisfacción laboral. Entre estos factores se encuentran los horarios de trabajo poco flexibles, en ocasiones se aprecia sobrecargos de tareas y presión constante para que estas se realicen, también se ha señalado la falta de personal para un cumplimiento del 85.71% de la plantilla, y la rotación de los directivos por determinación de las políticas de la empresa muchos de los cuales provienen de ciudades diferentes a donde se encuentra ubicada la empresa.

Los factores antes descritos justifican un estudio de satisfacción laboral que se relacionan directamente con la misma y podrían ser causal de que el personal que labora en la empresa no se encuentre totalmente satisfecho de trabajar para la misma, ocasionando bajos rendimientos en su desempeño laboral y poca identificación con la misión, visión y valores corporativos de la empresa.

#### **1.1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Tomando en cuenta los elementos antes mencionados el problema de la investigación queda planteado de la forma que sigue:

¿Cuál es el estado de la satisfacción laboral del personal que labora en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen?

#### **1.1.6. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Las preguntas que siguen permiten la sistematización del problema declarado:

- ¿Qué bases teóricas fundamentan el estudio de la satisfacción laboral en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen?
- ¿Cuáles son las aproximaciones metodológicas que sustentan el diseño de la metodología específica para el estudio de la satisfacción laboral en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen?
- ¿Qué conclusiones y recomendaciones se derivarán de la aplicación de la metodología específica para el estudio de la satisfacción laboral para la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen?

#### **1.1.7. OBJETIVO GENERAL**

Declarado el problema de la investigación se presenta el objetivo general que persigue la misma: Medir el estado actual de la satisfacción laboral en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen como contribución a la mejora de este proceso.

### **1.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos que siguen permitirán el avance de la investigación conduciendo hacia la consecución del objetivo general.

- Fundamentar las bases teóricas que sustentan el estudio de la satisfacción laboral en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.
- Diseñar la metodología específica para el estudio de la satisfacción laboral en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.
- Aplicar la metodología específica para el estudio de la satisfacción laboral para la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.

### **1.1.9. JUSTIFICACIONES**

Es amplio el reconocimiento del talento humano como el elemento esencial para el éxito de una organización, ya que, aun cuando la tecnología, los recursos financieros u otros aspectos sean factores clave de éxito, el ser humano siempre tendrá que tomar decisiones e impulsar el desarrollo de sus organizaciones.

En la actualidad el servicio al cliente es fundamental para que las empresas continúen en el mercado, este factor viene siendo en muchos casos un elemento diferenciador importante ya que la competencia puede equiparar productos, calidad y precios. Si bien es cierto que el precio, la variedad y la calidad son indispensable para garantizar la satisfacción del cliente, estos requieren que junto a ellos se les ofrezca una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Estos aspectos solo pueden ser garantizado por el personal encargado de atenderlo.

Los empleados de primera línea desempeñan un papel crucial en la construcción de la relación con los clientes debido a su interacción inmediata y se espera que atiendan la diversidad de necesidades y solicitudes de los mismos afectando de esta forma de forma positiva o negativa la imagen, satisfacción y lealtad de los clientes hacia el establecimiento (Fareed & Jan, 2016; Saad & Hasanein, 2018).

Lo anterior deja clara la responsabilidad empresarial de atender las necesidades y sus expectativas de sus empleados para que se sienta satisfecho con las funciones que desempeña. Esta es la razón por la que la presente investigación aborda la manera de medir la satisfacción laboral, cuál es el estado de la satisfacción con su trabajo de la mayoría de los trabajadores y qué determina esta satisfacción en el puesto de los empleados de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.

Con el desarrollo del presente estudio, se logrará entregar a la empresa objeto de estudio prácticas recomendaciones que permitan mejorar en los aspectos que afectan en la actualidad a la satisfacción laboral de sus empleados para que desarrollen las acciones respectivas que conduzcan a su atenuación o eliminación total y así lograr sus objetivos de crecimiento y liderazgo en la atención al cliente. Los resultados del estudio ayudarán a los directivos de la empresa objeto práctico de la investigación a desarrollar su estrategia motriz para mejorar la satisfacción de sus empleados.

## **1.2. MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1. MARCO TEÓRICO**

El presente acápite expone los aspectos teórico – metodológicos emanados de la búsqueda y análisis de la literatura científica relacionada con el tema de la satisfacción laboral dando así fundamento la investigación.

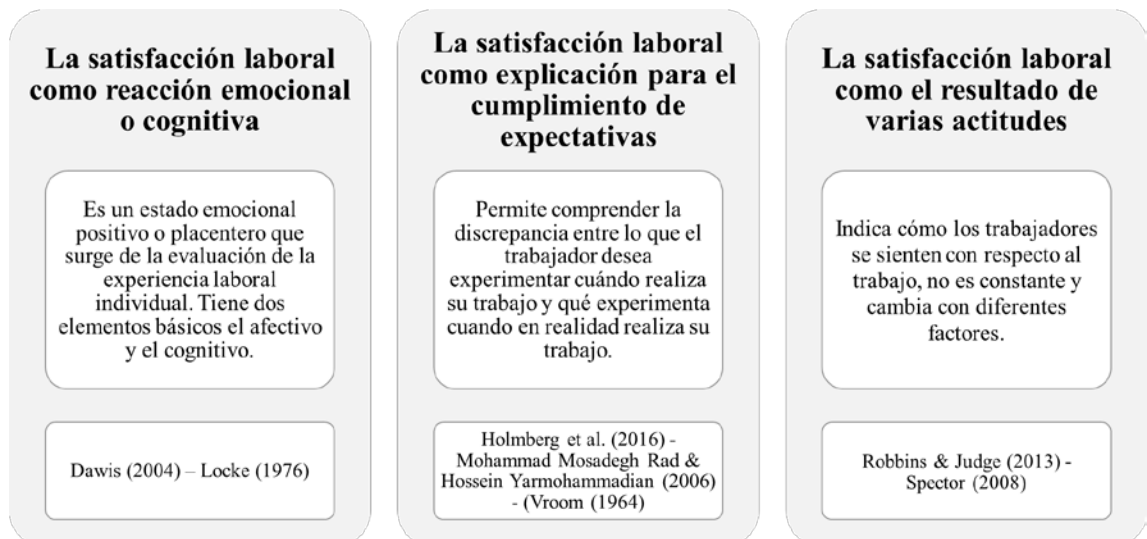
#### **1.2.1.1. La satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se considera uno de los temas laborales más ampliamente investigados en psicología organizacional, el CO y la ATH (Awang, Ahmad, & Zin, 2010; Brayer & Marcinowicz, 2018; Dhanapal, Alwie, Subramaniam, & Vashu, 2013; Dunnette, Campbell, & Hakel, 1967; Hoque, 2016; Kian, Yusoff, & Rajah, 2014; Marin Samanez & Placencia Medina, 2017; Martín, 1981; Saad & Hasanein, 2018; Sowmya & Panchanatham, 2011; Tan & Waheed, 2011; Vásquez Mancilla, 2017), siendo considerada un factor importante del éxito de una organización (Alromaihi, Alshomaly, & George, 2017; Dawis, 2004; Fareed & Jan, 2016; Locke, 1976; Tan & Waheed, 2011). La satisfacción laboral se estudia de forma recurrente en la investigación del CO y constituye un factor fundamental para una mejor ATH (Aziri, 2011; Dhanapal et al., 2013; Hannoun, 2011; Hodson, 1991; Holmberg, Sobis, & Carlström, 2016; Kian et al., 2014; Mohammad Mosadegh Rad & Hossein Yarmohammadian, 2006; Vroom, 1964).

La definición de satisfacción laboral es descrita por muchos autores desde perspectivas diferentes (Aziri, 2011; Chiavenato, 2009; Dugguh & Ayaga, 2014; Fareed & Jan, 2016; Kian et al., 2014; Robbins & Judge, 2013; Spector, 2008). Esta diversidad de conceptos y aproximaciones es consustancial al concepto, ya que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos de su empleo como la empresa en general, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros y la vida en general (Alromaihi et al., 2017; Brayer & Marcinowicz, 2018; Hannoun, 2011; Hodson, 1991; Kian et al., 2014; Marin

Samanez & Placencia Medina, 2017; Robbins & Judge, 2013). Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013; Spector, 2008). Para una comprensión de las diversas aproximaciones al concepto de satisfacción ver Figura 1.

**Figura 1. Posiciones relacionadas con el concepto de satisfacción laboral**



La revisión de la literatura científica indica que existen factores diversos que conducen a la satisfacción en el puesto por lo que responder a la pregunta de qué es lo que determina la satisfacción también implica un análisis profundo y la necesidad de llegar a un consenso (Dhanapal et al., 2013; Sowmya & Panchanatham, 2011). Entre los factores más comentados en la literatura se encuentran trabajo desafiante a nivel cognitivo (Katzell, Thompson, & Guzzo, 1992), recompensas equitativas (Dhanapal et al., 2013; Okpara, 2006; Witt & Nye, 1992), condiciones de trabajo (Dawis, 2004; Kian et al., 2014; Locke, 1976; Vásquez Mancilla, 2017), interacción social (Dunnette et al., 1967; Robbins, 1998, 2000; Robbins & Judge, 2013), ajuste personalidad – puesto (Feldman & Arnold, 1985; R. Hogan & Blake, 1999; Lacey, 1971).

Estos factores han sido incorporados en múltiples investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral en la actualidad (Alromaihi et al., 2017; Awang et al., 2010; Brayer & Marcinowicz, 2018; Dugguh & Ayaga, 2014; Fareed & Jan, 2016; Holmberg et al., 2016; Kian et al., 2014; Marin Samanez & Placencia Medina, 2017; Sowmya & Panchanatham, 2011; Vásquez Mancilla, 2017).



Estos factores tienen que ser medidos para poder conocer el estado de la satisfacción laboral apareciendo así el problema de la medición de la satisfacción en el puesto. Los dos enfoques más ampliamente utilizados son una clasificación global única y un marcador de suma integrado por diversas facetas del puesto (Aziri, 2011; Dawis, 2004; Myers & Tietjen, 1998; Robbins & Judge, 2013).

El método de clasificación global única no consiste más que en pedir a los individuos que respondan a la pregunta ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo? La escala generalmente usada es un continuo que va desde “Muy satisfecho” hasta “Muy insatisfecho” aunque otras escalas similares han sido utilizadas (Aziri, 2011, p. 82). El segundo enfoque - una suma de factores relacionados con el puesto de trabajo – implica mayor complejidad ya que examina factores diversos del puesto de trabajo y pregunta la satisfacción del empleado con cada uno de ellos utilizando una escala estandarizada que permite su suma para integrar una puntuación de la satisfacción global en el puesto (Price & Mueller, 1986; Scarpello & Campbell, 1983).

La literatura especializada reconoce que la suma de respuestas a un número de factores del puesto podría permitir una evaluación más precisa de la satisfacción en el puesto. Sin embargo, las comparaciones de las clasificaciones globales tienen una mayor validez al resultar una medida más inclusiva (Robbins & Judge, 2013; Scarpello & Campbell, 1983). En esta investigación se asumirá una combinación de métodos en aras de aprovechar los beneficios de ambos.

Lograr este conocimiento relacionado con los empleados en cualquier organización es de vital importancia ya que, a pesar de resultados contradictorios, una buena parte de los estudios realizados ha encontrado que la satisfacción laboral influye significativamente en el ausentismo (Martin & Miller, 1986; McShane, 1984; Sagie, 1998; Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014), la rotación (Chan & Mai, 2015; De Simone, Planta, & Cicotto, 2018; Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2014; Mathieu & Babiak, 2016), el desempeño laboral (Bowling, 2007; Davar & RanjuBala, 2012; Greene, 1972; Herman, 1973; Laffaldano & Muchinsky, 1985; Petty, McGee, & Cavender, 1984). Cuando los empleados no están satisfechos expresan su insatisfacción al quejarse, insubordinarse, robar propiedad de la organización o desatender una parte de sus responsabilidades en el trabajo todo lo cual puede contribuir a que los elementos antes señalados se depriman en la organización (Fisher, Locke, & Henne, 1992; J. Hogan & Hogan, 1989; Puffer, 1987; Toker, 2011).

En particular en el Ecuador en el año 2017 se realizó una investigación que presenta resultados interesantes del estudio de la satisfacción laboral en el país (Grijalva, Palacios, Patiño, & Tamayo, 2017; Vásquez Mancilla, 2017).

Aunque la investigación no se realiza en una empresa en particular, su generalidad proporciona un valor inestimable para partir de lo general del país y poder orientarse para el estudio de la satisfacción en una empresa ecuatoriana. El artículo logra identificar los factores asociados a la satisfacción laboral y su cambio a través del tiempo (2007 y 2015). A continuación se presenta un resumen de los resultados principales del estudio recogidos en sus conclusiones (Grijalva et al., 2017; Vásquez Mancilla, 2017, pp. 33-35).

- Los resultados clasifican a los factores asociados a la satisfacción laboral en dos grandes grupos: características personales y características laborales (Grijalva et al., 2017; Vásquez Mancilla, 2017, p. 33).
- Se evidenció que los hombres son 7,3% menos probables de encontrarse contentos con su labor en relación a las mujeres, condicional en tener características laborales similares. Para los autores este resultado es relevante, “considerando que las mujeres presentan condiciones de trabajo menos favorables. Apenas 48,2% de ellas gozan de empleo adecuado, mientras 60,7% de hombres gozan de este. Una posible explicación se da al suponer que las mujeres son menos propensas a expresar su descontento” (Grijalva et al., 2017; Vásquez Mancilla, 2017, p. 33).
- Al realizar el análisis de los ingresos de los trabajadores se encontró que el mismo presenta un efecto marginal en el promedio de 8,2% en la probabilidad de estar contento con el trabajo. Una particularidad interesante es que para los hombres, un aumento en el ingreso generaría mayor satisfacción que la que le generará a una mujer de similares características.
- Se encontró una asociación entre la seguridad social y la satisfacción laboral “la cual aumentó de forma significativa entre 2007 y 2015, periodo en el cual mejoró la cobertura de seguridad social, así como se ampliaron sus beneficios asociados. Quienes están afiliados a la seguridad social tienen más probabilidad de encontrarse satisfechos con el trabajo que quienes no están afiliados” (Grijalva et al., 2017; Vásquez Mancilla, 2017, p. 34).
- Entre las características laborales que el estudio encontró con mayor asociación e influencia sobre la satisfacción laboral están los beneficios laborales, las horas de trabajo y la estabilidad laboral. El análisis econométrico que realizaron los autores reveló que “recibir por parte del empleador vivienda, vacaciones, ropa de trabajo y capacitación tiende a

“aumentar la probabilidad de estar contento con el trabajo” (Grijalva et al., 2017; Vásquez Mancilla, 2017, p. 34).

- Se encontró además que las personas con una carga semanal de trabajo entre 35 y 50 horas tienen el mayor nivel de satisfacción laboral. Sin embargo, igualmente relevante es que mayor insatisfacción causa una carga laboral de menos de 35 horas que una excesiva carga laboral de más de 50 horas semanales.
- Se identificó que la estabilidad laboral, expresada como contrato fijo o nombramiento está asociada al mayor nivel de satisfacción laboral frente a otro tipo de relación laboral en dependencia.
- De forma general los resultados que se encontraron mostraron que los trabajadores reportaron como principales causas de descontento ingresos bajos, pocas probabilidades de progreso y no tener estabilidad.

Siguiendo a los autores los resultados presentados “si bien no pueden entenderse como relaciones causales, muestran asociaciones relevantes entre los cambios que ha enfrentado el mercado laboral ecuatoriano con la satisfacción laboral. Estos resultados, por lo tanto, pueden guiar y fortalecer decisiones de política laboral enfocadas en la satisfacción laboral como parte de los objetivos de desarrollo del país. Por otro lado, muestran relaciones demográficas interesantes como las diferencias entre sexos y grupos etarios que nos permiten tener una mayor comprensión del Ecuador como sociedad” (Grijalva et al., 2017; Vásquez Mancilla, 2017, pp. 34-35).

Como se señaló con anterioridad diferentes estudiosos del tema ha abordado la identificación de los factores que pueden generar satisfacción laboral entre los trabajadores (Alromaihi et al., 2017; Awang et al., 2010; Brayer & Marciniowicz, 2018; Dhanapal et al., 2013; Grijalva et al., 2017; Herzberg, 2008; Holmberg et al., 2016; Hulin & Waters, 1971; Marin Samanez & Placencia Medina, 2017; Sowmya & Panchanatham, 2011; Toker, 2011; Vásquez Mancilla, 2017). La teoría que se asume en la investigación para el estudio de la satisfacción laboral es la teoría de dos factores de Herzberg y se justifica justamente en una de las críticas a esta teoría que originalmente fue presentada como una teoría de motivación. La teoría de Frederick Herzberg proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto por lo que resulta más interesante para el estudio de la satisfacción laboral que para la motivación (Robbins, 2000; Robbins & Judge, 2013). En la actualidad la teoría de Herzberg es reconocida como una de las teorías de contenido más importantes en la satisfacción laboral (Alshmemri, Shahwan-Akl, & Maude, 2017; Holmberg, Caro, & Sobis, 2017).

Entre las críticas más significativas que se le hacen a la teoría de Herzberg, y que esta investigación pretende evitar, se señala que el instrumento utilizado requería que se formularan interpretaciones para dar

una respuesta y que estas podía ser diferentes de una persona a otra, que no utilizó una medida global de la satisfacción y que no incluyó variables situacionales (House & Wigdor, 1967; Robbins & Judge, 2013). No obstante esta teoría goza de amplia aplicación en la actualidad tal y como se aprecia en la literatura consultada (Band, Shah, & Sriram, 2016; Chu & Kuo, 2015 ; Filtvedt, 2015; Holmberg et al., 2017; Hoque, 2016; Matei & Abrudan, 2016; Olaleke, Gift, Matthew, & Daberenchi, 2017; Saad & Hasanein, 2018; Vijayakumar & Saxena, 2015; Wan Yusoff, Shen Kian, & Mohamed Idris, 2013). El acápite que continúa profundiza en las posiciones sobre las que se sostiene la teoría antes comentada.

#### **1.2.1.2. La teoría de dos factores de Herzberg**

Existen dos tipos principales de teorías para explicar la satisfacción laboral y los efectos que estos aspectos tienen en el comportamiento laboral. Estas teorías se denominan teorías de la necesidad y teorías del proceso. Mientras que las teorías de la necesidad se concentran en los aspectos emocionales de la motivación, las teorías de proceso lo hacen en el papel de los procesos cognitivos ignorando los factores emocionales (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009, p. 891). De estos tipos de teorías las de necesidades proporcionan un enfoque más adecuado para el estudio de la satisfacción debido a que las mismas enfatizan la identificación de diferentes factores que motivan el comportamiento. Al identificar las necesidades y actuar para satisfacerlas, se supone que las personas estarán más satisfechas en el trabajo (Alshmemri et al., 2017; Lundberg et al., 2009). La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg pertenece a esta clasificación.

En un trabajo seminal sobre el tema, el psicólogo Frederick Herzberg propuso su teoría de la motivación – higiene (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). La esencia de esta teoría sostiene que la actitud de un individuo hacia su trabajo puede determinar la contribución positiva o negativa en el desempeño de dicho individuo en relación con la labor que realiza (Alshmemri et al., 2017; Gardner, 1977; Robbins, 2000; Robbins & Judge, 2013). Herzberg creó un paradigma bidimensional de factores que influyen en las actitudes de las personas hacia el trabajo (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). Inicialmente, Herzberg y sus colegas desarrollaron una hipótesis de que la satisfacción y la insatisfacción con un trabajo se veían afectadas por dos conjuntos diferentes de factores, por lo que la satisfacción y la insatisfacción no se podían medir de manera confiable en el mismo continuo (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017). La hipótesis principal de la teoría de Herzberg era que ciertos factores conducen a actitudes positivas hacia el trabajo y otros conducen a actitudes negativas (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). La teoría de Herzberg es

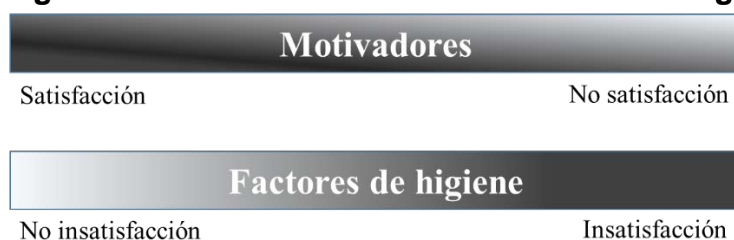
ampliamente utilizada para determinar e identificar el nivel de satisfacción laboral en la investigación en una variedad de entornos internacionales (Álvarez Santos, 2012; Band et al., 2016; Brayer & Marcinowicz, 2018; Chu & Kuo, 2015 ; Dartey-Baah & Amoako, 2011; Holmberg et al., 2017; Matei & Abrudan, 2016; Olu Ogunlana & Ruthankoon, 2003; Pablos González, 2016; Ruiz Segura, 2009; Saad & Hasanein, 2018; Vásquez Mancilla, 2017).

La importancia de la teoría de Herzberg y su relación con la satisfacción laboral se han medido en numerosas investigaciones (Band et al., 2016; Brayer & Marcinowicz, 2018; Chu & Kuo, 2015 ; DeShields, Kaynak, & Kara, 2005; Fareed & Jan, 2016; Ghazi, Shahzada, & Khan, 2013; Holmberg et al., 2017; Kotni & Karumuri, 2018; Lundberg et al., 2009; Maidani, 1991; Matei & Abrudan, 2016; Saad & Hasanein, 2018; Tan & Waheed, 2011).

Herzberg sostiene que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción y que la eliminación de los factores insatisfactorios del trabajo no necesariamente lo convierte en satisfactorio; además asevera que los factores que llevan a la satisfacción son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el trabajo (Herzberg, 2008; Wan Yusoff et al., 2013).. Estos postulados desafiaron los puntos de vista existentes hasta la fecha que defendían que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral como polos opuestos de un solo continuo (Vijayakumar & Saxena, 2015, p. 291).

La esencia de la teoría de los dos factores plantea la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral como dos dimensiones ortogonales, presenta la diferencia entre los factores de motivación e higiene, o los factores intrínsecos y extrínsecos. Para Herzberg los factores de motivación son intrínsecos al trabajo y los factores de higiene son extrínsecos al trabajo. Así, los factores de motivación operan solo para aumentar y mejorar la satisfacción laboral; mientras que los factores de higiene trabajan para reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Herzberg, 2008; Holmberg et al., 2017; Ozguner & Ozguner, 2014). Entre los factores de higiene, cuando los factores se deterioran a un nivel inferior al que el empleado considera aceptable, se produce una insatisfacción laboral. Sin embargo, lo contrario no es cierto. Cuando el contexto laboral se pueda caracterizar como óptimo, no obtendremos insatisfacción, pero tampoco obtendremos satisfacción. Son principalmente los motivadores los que sirven para lograr la satisfacción laboral (Herzberg, 2008, pp. 113-114; Herzberg et al., 1959). Entonces, la presencia de factores motivacionales puede producir satisfacción laboral, pero su ausencia no conduce a la satisfacción laboral (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). Lo anterior presupone la existencia de un continuo dual: lo opuesto a “satisfacción” es “no satisfacción”, y lo opuesto a “insatisfacción” es “no insatisfacción” (ver Figura 2).

**Figura 2. Continuo dual de la teoría de Herzberg.**



**Fuente:** (Robbins & Judge, 2013)

Por lo tanto, los factores de higiene deficientes pueden causar insatisfacción laboral, mientras que los factores de higiene mejores pueden reducir la insatisfacción, pero no pueden causar satisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Holmberg et al., 2017; Wan Yusoff et al., 2013). La tabla 1 presenta la lógica sobre la que se sustenta la teoría de Herzberg.

**Tabla 1. Resumen de la teoría de Herzberg**

Tipo de factor	Denominación	Se relaciona con	Características	Resultado
Intrínseco	Motivadores	Satisfacción en el puesto (fuerte importancia para la satisfacción)	Logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento	Su ausencia el resultado no es satisfacción. Cuando están presentes el resultado es la satisfacción.
Extrínseco	Factores de higiene	Insatisfacción en el puesto (débil importancia para la satisfacción)	Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos	Cuando están ausentes o deficientes el resultado es la insatisfacción. Cuando están presentes el resultado no es insatisfacción.

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de (Alshmemri et al., 2017; Bexheti, 2016; Filtvedt, 2015; Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959; Olaleke et al., 2017; Robbins & Judge, 2013; Sanjeev & Surya, 2016).

Lo anterior tiene implicaciones para los administradores ya que estos no solo deben proporcionar factores de higiene, sino que también factores intrínsecos al trabajo en sí para que los empleados estén satisfechos con el mismo.

En la tabla 2 se desarrollan los elementos contenidos en ambos factores.

**Tabla 2. Conceptos principales detrás de la teoría de los dos factores**

<b>Factor</b>	<b>Elemento</b>	<b>Conceptualización</b>
Motivación	Promoción	Se define como el estado o la posición ascendente y positiva de la persona o el empleado en el lugar de trabajo. Un estado negativo o neutral en el trabajo se considera un avance negativo.
	El trabajo en sí	Se relaciona con el contenido real de las tareas y tareas del trabajo tiene un efecto positivo o negativo sobre los empleados. Si el trabajo es demasiado fácil o demasiado difícil, interesante o aburrido, puede afectar la satisfacción o la insatisfacción de los empleados en el lugar de trabajo.
	Posibilidad de crecimiento	Se relaciona con las posibilidades de crecimiento, son las oportunidades reales para que una persona experimente un crecimiento personal y sea promovida en el lugar de trabajo, facilitando el crecimiento profesional, mayores oportunidades de aprender nuevas habilidades, recibir capacitación en nuevas técnicas y obtener nuevos conocimientos profesionales.
	Responsabilidad	Incluye tanto la responsabilidad como la autoridad en relación con el trabajo. La responsabilidad está relacionada con obtener satisfacción al recibir la responsabilidad y la libertad de tomar decisiones. Las brechas entre la responsabilidad y la autoridad tienen un impacto negativo en la satisfacción laboral que conduce a la insatisfacción.
	Reconocimiento	El reconocimiento positivo ocurre cuando los empleados reciben elogios o recompensas por alcanzar metas específicas en su trabajo o cuando producen un trabajo de alta calidad. Mientras que el reconocimiento negativo en el trabajo incluye críticas y culpa por el trabajo realizado.
	Logro	Los logros positivos incluyen lograr un éxito específico, como completar una tarea difícil a tiempo, resolver un problema relacionado con el trabajo o ver resultados positivos de su trabajo. El logro negativo implica no lograr avanzar en el trabajo o una mala toma de decisiones en el trabajo.
Higiene	Relaciones interpersonales	Estas relaciones se limitan a las relaciones personales y laborales entre el trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros. Esto incluye interacciones relacionadas con el trabajo y discusiones sociales en el entorno laboral y durante los recesos.
	Salario	Esto incluye todas las formas de compensación en el lugar de trabajo, como aumentos de salario o salario, o expectativas no cumplidas de aumento o disminución de salario. Las políticas deben ser claras con respecto a los aumentos salariales y las bonificaciones en el lugar de trabajo.
	Políticas y administración de	Esto incluye descripciones de políticas y directrices de organización y gestión adecuadas o inadecuadas de la empresa. Este factor involucra políticas organizacionales buenas o malas que

la empresa	afectan al empleado. Por ejemplo, pueden incluir una falta de delegación de autoridad, políticas y procedimientos deficientes y una comunicación deficiente.
Supervisión	La supervisión está asociada con la competencia o incompetencia, y la imparcialidad o la injusticia del supervisor o la supervisión. Esto incluye la disposición del supervisor para delegar responsabilidades o para enseñar, la imparcialidad y el conocimiento del trabajo. Un buen supervisor, o acceso a la supervisión, es importante para mejorar el nivel de satisfacción laboral del empleado. Una supervisión deficiente puede disminuir el nivel de satisfacción laboral en el lugar de trabajo.
Condiciones de trabajo.	Estos factores involucran el entorno físico del trabajo y si hay instalaciones buenas o malas. Las condiciones de trabajo pueden incluir la cantidad de trabajo, espacio, ventilación, herramientas, temperatura y seguridad. Un buen ambiente, a diferencia de un mal ambiente, hace que los empleados estén satisfechos y orgullosos.
Seguridad en el empleo	La seguridad laboral se puede definir como el grado en que se reconoce que cualquier organización ofrece una carrera consistente para los empleados. Si los empleados disfrutan la consistencia en la carrera, el seguro y los beneficios de jubilación a través del trabajo, su nivel de satisfacción en el trabajo será mayor.

Fuente: Traducido y adaptado de (Alshmemri et al., 2017, pp. 13-14; Fareed & Jan, 2016, pp. 288-290)



Como se aprecia de lo antes expuesto los factores que provocan satisfacción laboral son diferentes de los que influyen en la insatisfacción laboral. Por lo tanto, para motivar a los empleados, las organizaciones tienen que lidiar con un conjunto de factores para aumentar la satisfacción laboral y un conjunto completamente diferente de factores para reducir la insatisfacción laboral (Alshmemri et al., 2017; Filtvedt, 2015; Olaleke et al., 2017; Ozguner & Ozguner, 2014; Sanjeev & Surya, 2016; Vijayakumar & Saxena, 2015).

La implicación de la teoría de los dos factores para los directivos es clara. Proporcionar factores de higiene eliminará la insatisfacción de los empleados, pero no motivará a los trabajadores a alcanzar altos niveles de rendimiento. Por otro lado, el reconocimiento, el desafío y las oportunidades para el crecimiento personal son motivadores poderosos y promoverán una alta satisfacción y rendimiento. La función del gerente es eliminar los insatisfechos al proporcionar factores de higiene suficientes para satisfacer las necesidades básicas, y luego usar los motivadores para satisfacer las necesidades de mayor nivel e impulsar a los empleados hacia un mayor logro y satisfacción (Alshmemri et al., 2017; Ozguner & Ozguner, 2014; Vijayakumar & Saxena, 2015; Wan Yusoff et al., 2013).

Siguiendo al propio Herzberg, de forma general es posible decir que las organizaciones prestan una atención considerable a las necesidades de higiene, pero una atención inadecuada a las necesidades de motivación de su personal (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959). Esto es así ya que las necesidades de higiene pueden satisfacerse de una manera más tangible o específica que las necesidades motivacionales. Puede ser más fácil facilitar a los empleados un mejor salario, beneficios complementarios o condiciones de trabajo que un trabajo más responsable o desafiante (Ghazi et al., 2013; Holmberg et al., 2017; Ozguner & Ozguner, 2014).

La aplicación de la teoría puede indicar qué componentes de intervención pueden tener un impacto en la satisfacción a largo plazo y la motivación intrínseca entre los miembros de una organización constituyendo así un modelo conceptual útil para el estudio sistemático de la satisfacción laboral (Ghazi et al., 2013; Holmberg et al., 2017; Vijayakumar & Saxena, 2015). Los principios básicos de la teoría de los dos factores proporcionan información sobre las áreas en que los gerentes pueden influir para aumentar la satisfacción de sus empleados ya que se sabe que con el aumento en el desarrollo personal de los empleados, buscan aspectos sociales de la satisfacción laboral y tienden a trabajos que los satisfacen. Lo anterior ha sido abordado por estudios anteriores (Kotni & Karumuri, 2018; Parsons & Broadbridge, 2006; Tan & Waheed, 2011) en contexto de ventas detallistas como es el caso que ocupa a esta investigación, reconociendo que este

sector es un elemento crucial para la mayoría de las economías, principalmente por su gran escala e importancia a nivel local, nacional e incluso internacional y su contribución al crecimiento, la economía y la estabilidad de cualquier país.

En este sector el esfuerzo y la contribución de sus empleados es la característica clave de la ventaja competitiva y el éxito comercial de la empresa (Kotni & Karumuri, 2018; Parsons & Broadbridge, 2006; Tan & Waheed, 2011) razón por la que el estudio de la satisfacción laboral se hace imprescindible para mantener a los empleados inspirados en la realización de sus tareas y que sus actitudes, comportamientos y tratamientos hacia sus clientes conduzcan al éxito de la organización.

El capítulo que sigue se aborda desde el punto de vista metodológico como se enfrentará la presente investigación.

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1. METODOLOGÍA GENERAL**

El objetivo del presente capítulo es presentar la metodología utilizada para el estudio del nivel de satisfacción laboral en la entidad seleccionada como objeto de estudio práctico.

##### **2.1.1. NIVEL DE ESTUDIO**

La orientación exploratoria de la investigación facilita la familiarización y comprensión del objeto de estudio teórico y de la empresa objeto de estudio práctico. A través de su desarrollo es posible obtener una visión general respecto al estado actual de la satisfacción laboral en el contexto internacional y de las particularidades que emergen como aspectos significativos en la empresa y que permiten ahondar en la naturaleza del problema que se plantea y así contar con elementos de causa que justifiquen y sustenten el desarrollo de la investigación.

En su orientación descriptiva esta investigación pretende presentar el estado actual de la satisfacción laboral, cuántos empleados están o no satisfechos, cuáles son los aspectos que mayor influencia tienen en su insatisfacción, qué labor desempeñan aquellos con mayores insatisfacciones, cuáles son sus características particulares, entre otros aspectos. Para este tipo de investigación se requiere la identificación, recopilación, procesamiento y análisis de datos.

##### **2.1.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación se empleará investigación de campo, partiendo de la interacción directa con los miembros de la empresa Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen los que facilitarán los datos e informaciones requeridas a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta al problema planteado previamente y alcanzar el objetivo de la investigación.

##### **2.1.3. MÉTODO**

En el desarrollo de la investigación es necesaria la utilización de forma coherente e interdependiente de diferentes métodos teóricos y empíricos entre los que se encuentran:

**1. Métodos teóricos:** En la construcción del marco teórico referencial, donde se utilizaron técnicas como:

- **Análisis y síntesis de la información:** a partir de la revisión de la literatura especializada, así como de la experiencia de personas y especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes.
- **Histórico – lógico:** para dar seguimiento a la evolución del pensamiento relacionado con el estudio de la satisfacción laboral.
- **Inductivo – deductivo:** para diagnosticar la satisfacción laboral, y en el diseño y aplicación del procedimiento.
- **Sistémico estructural:** para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, consideradas de forma sistémica.

**2. Métodos empíricos:** Para la confección de la metodología específica y su posterior aplicación, auxiliándose de encuestas, entrevistas, observación directa, método de expertos.

#### **2.1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

El tamaño de la población es igual a 30 colaboradores que laboran en Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen. Tomando en cuenta el reducido número de empleados de la agencia la autora ha decidido trabajar con la población en pleno y no utilizar una muestra de la misma temiendo la no representatividad de la información derivada de la investigación.

#### **2.1.5. SELECCIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Dentro de los instrumentos que se creen necesarios para desarrollar la presente investigación, se consideran los siguientes:

**Encuestas:** Se usará para recopilar información que servirá para la medición de los factores que forman parte de la satisfacción laboral, para lo cual serán aplicadas a todo el personal de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.

**Entrevistas:** Se entablará diálogos con expertos de la empresa que proporcionen información acerca de la problemática que presenta la empresa y sobre el tema de estudio a investigar.

**Observación:** Se tomará un lapso de tiempo durante la investigación para dedicarse a observar cómo se desarrolla el personal durante sus labores cotidianas.

En la metodología específica se describirá con mayor precisión los instrumentos que se consideren necesarios.

Se requiere comentar los elementos que facilitaron el diseño de la encuesta. El mismo se sustentó en los factores para estudiar la satisfacción laboral según Herzberg. Tomando en cuenta que la población a investigar es reducida no se realizó el análisis de fiabilidad de la encuesta como parte de la prueba piloto, sino que su validez fue analizada a través del método de expertos. Para estos efectos se calculó el Ratio de Validez de Contenido con la participación de cinco expertos de la población objeto de estudio y tres expertos de la academia elegidos a conveniencia, el valor del ratio alcanzados fue de 0,85 el cual se considera adecuado para la cantidad de expertos participantes e indica que estos expertos perciben imbricación entre el instrumento y el dominio que se está analizando (Lawshe, 1975).

#### **2.1.5.1. Procesamiento de datos**

Los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de información, serán tratados haciendo del IBM SPSS 23.0 y herramientas del paquete de Microsoft Office, donde se tabulará la información y se realizarán los procesamientos que serán descritos de forma exhaustiva en la metodología específica.

## **2.2. METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

En consecuencia, de lo expuesto en el Capítulo I, se concibió y se diseñó una metodología específica para el diagnóstico de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen.

La metodología específica tiene un carácter orientador, sobre una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias. Además, se muestran los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en cada paso de la misma.

### **2.2.1. FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

Para la confección del procedimiento para desarrollar el estudio de la satisfacción laboral, se han revisado trabajos diversos relacionados con el tema investigado, ejemplos de ellos son tesis de grado (Álvarez Santos, 2012; Hannoun, 2011; Ruiz Segura, 2009; Vásquez Mancilla, 2017), tesis de

maestría (Filtvedt, 2015), tesis de doctorado (Pablos González, 2016), varios artículos científicos (Band et al., 2016; Fareed & Jan, 2016; Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011) y encuestas diseñadas para estudios de similar factura (Boluarte, 2014; Cantera López, 198\*; Escobedo Portillo, Cuautle Gutiérrez, Maynez Guadarrama, & Estebané Ortega, 2014; Euroempleo, 2010; Filtvedt, 2015; Meliá & Peiró, 1998; Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 199\*; Warr, Cook, & Wall, 1979). Ninguno de los estudios antes comentados respondía a la naturaleza de la investigación que se pretende desarrollar, razón por la cual se procedió a diseñar una metodología propia.

La metodología específica para el estudio de la satisfacción laboral está basada en la integración de una serie de pasos, con la intención, de facilitar estudios posteriores en los que se requiera evaluar la situación que presenta la empresa objeto de estudio práctico y tomar las medidas necesarias para encauzar a la organización hacia un desempeño favorable.

Esta metodología atenderá a través de sus pasos los objetivos siguientes:

- Evaluar si los factores en la motivación siempre promueven la satisfacción.
- Determinar la aceptabilidad del componente de factores de higiene proporciona cualquier tipo de satisfacción de los empleados en los lugares de trabajo.
- Para hacer una evaluación general de la satisfacción laboral
- Estudiar las características socio - demográficas de los empleados y su relación con la satisfacción.
- Descubrir problemas con la satisfacción laboral en la empresa objeto de estudio práctico.

La premisa fundamental para la aplicación es el compromiso de los involucrados a todos los niveles para facilitar la información necesaria para la realización del estudio que conduzca a la aplicación futura de las líneas de acción que resulten del mismo. A continuación, se presenta, de forma detallada, la metodología específica diseñada para desarrollar el estudio de la satisfacción laboral en la organización objeto de estudio práctico.

### **2.2.2. CONTENIDO DE LA METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, éstos son:

## **Paso 1: Caracterización de la empresa.**

**Objetivo:** Presentar los elementos más significativos que permiten conocer el objeto de estudio práctico.

**Descripción:** Se realiza una caracterización de la organización objeto de estudio práctico con el objetivo de resumir de forma sintética la situación actual de la organización. Esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

**Grado de integración:** Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.

**Descripción del perfil general de la entidad:** En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización (misión, visión, objetivos) y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.

**Caracterización de los clientes externos:** Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma.

**Caracterización de los competidores:** Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores.

**Caracterización de los proveedores:** Se deben identificar los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.

**Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad:** Se realiza con el propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a desarrollar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la

metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados. Se recomienda la presentación en un gráfico o utilizar el formato que sigue (ver Tabla 3):

**Tabla 3. Formato para la recopilación de la información económica - financiera**

Indicadores	Años		
	a1	...	An
1			
⋮			
N			

**Métodos y herramientas posibles a utilizar:** Revisión documental, entrevistas no estructuradas, estadística básica.

**Paso 2: Caracterización del talento humano.**

**Objetivo:** Presentar los elementos más significativos que caracterizan al talento humano.

**Descripción:** Se debe caracterizar a los clientes internos. El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de investigarlo en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y(o) en el sector, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores. Para este paso se sugiere realizar el levantamiento de datos con el formato que sigue (Tabla 4):

**Tabla 4. Formato para el levantamiento de datos del talento humano**

Empleado	Variable de caracterización		
	V1	...	Vn
1			
⋮			
N			

Luego de recopilados los datos de las variables seleccionadas se realizará un procesamiento de la mismas a través de estadística descriptiva para presentar de forma sintetizada la información.



**Métodos y herramientas posibles a utilizar:** Revisión documental, entrevistas no estructuradas, inventario de personal, estadística básica.

### **Paso 3: Descripción del instrumento de medición para su procesamiento**

**Objetivo:** Presentar los elementos constitutivos del instrumento de recopilación de datos y los procesamientos de sus escalas.

**Descripción:** Se caracteriza al instrumento de recopilación de datos (Anexo 1). El mismo cuenta con dos escalas iniciales. La primera mide los factores que tributan a la satisfacción laboral la misma cuenta con una escala que va desde Alta contribución (3) a Ninguna contribución (-3). La segunda de similar factura mide los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral. Estas escalas apuestan por el enfoque de medición de la satisfacción de marcador de suma.

Estas escalas se procesarán a través de la estadística descriptiva que permitirá la construcción de un gráfico derecha – izquierda que facilitará la comprensión de los factores que tributan a la satisfacción y aquellos que contribuyen a la insatisfacción. Con los datos recopilados y procesados se procederá a identificar si existen diferencias significativas entre lo subfactores del factor de motivación y el factor de higiene. Para el logro de este resultado se desarrollará una prueba ANOVA (Andrews, Morgan, Sonquist, & Klein, 1973) con las hipótesis siguientes:

H0: No hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de la organización.

H1: Hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de la organización.

H0: No hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Higiene entre los empleados de la organización.

H1: Hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Higiene entre los empleados de la organización.

De igual manera se estudiará cuál de los dos factores contribuye más a la satisfacción e insatisfacción. Para poder corroborar de forma significativa estas contribuciones se aplicará la prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas la cual se utiliza para comparar dos conjuntos de puntuaciones que provienen de los mismos encuestados (Sheskin, 2007, pp. 225-237). La hipótesis que se evaluarán son:

H0: No hay una diferencia significativa entre Higiene y Motivación para los empleados.

H1: Hay una diferencia significativa entre Higiene y Motivación para los empleados.

Finalmente este tipo de estudio requiere de determinar si existe una relación significativa entre ambos factores y la satisfacción laboral para lo que se desarrollará un análisis de correlación entre las variables comentadas (Spiegel & Stephens, 2009, pp. 345-382).

Una tercera escala mide a través de una clasificación global única la satisfacción laboral con criterios de evaluación que va desde Muy satisfecho (3) a Muy Insatisfecho (-3). Esta escala permitirá, una vez recopilados los datos asociados, identificar la relación entre los subfactores Motivación y la satisfacción laboral a través de un análisis de regresión, planteándose las hipótesis siguientes

H0: No existe una relación significativa entre los subfactores de motivación y la satisfacción laboral. Cuando no existe correlación alta ni significativa.

H1: Si existe una relación significativa entre los subfactores de motivación y la satisfacción laboral. Cuando existe correlación alta y significativa.

La cuarta escala mide las perspectivas de cambio en el estado actual de la satisfacción laboral a través de una escala de siete puntos en ascenso y descenso en función de la percepción de los encuestados. Para el procesamiento se utilizarán diferentes medidas o estadígrafos descriptivos, para los que se han tomado como unidad de análisis los integrantes de la organización objeto de estudio práctico. Se calculará en primer lugar el Coeficiente de perspectivas (Cp). Este coeficiente viene dado por la expresión que sigue (Cuesta,1990):

$$Cp = \frac{(A-D)}{N} \quad (1)$$

Dónde:

A: respuestas positivas —cantidad de marcas en ascenso (A).

D: respuestas negativas —cantidad de marcas en descenso (D).

N: suma total de respuestas positivas y negativas (total de empleados que marcaron).

Así,  $C_p$  se constituye en una variable continua que oscila en el rango +1 y -1 pudiendo tomar valor 0. Descriptivamente,  $C_p = 1$  significa que todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas),  $C_p = -1$  significa que todos tienen perspectivas en descenso (negativas), y  $C_p = 0$  significa que mitad de los empleados tienen las perspectivas percibidas en ascenso (A) y la otra mitad en descenso (D). No se recomienda este coeficiente para inferencias estadísticas, aunque es verdaderamente útil en la caracterización psicosociológica de las perspectivas.

Otro indicador a calcular es la Frecuencia relativa de las perspectivas ( $F_{rp}$ ) que indica para todo escalón e marcado, el porcentaje que le corresponde del total de marcas, a través de la expresión (Cuesta, 1990):

$$F_{rp} = \frac{\sum M_e}{N} 100 \quad (2)$$

Dónde:

Me: cantidad de marcas en el escalón e en ascenso o en descenso.

N: total de marcas (total de miembros que marcaron).

La moda ( $M_o$ ), que se expresará respecto al instrumento como el escalón más veces marcado por los integrantes de la empresa, obteniéndose de ello un indicador diferenciado como  $M_o$ -A (Moda de los empleados con perspectivas en ascenso 'A') o contrariamente como  $M_o$ -D (moda de los empleados con perspectivas en descenso 'D').

La mediana de la percepción de las perspectivas ( $X_p$ ), que es precisamente el estadígrafo que se recomienda para poder pasar de la descripción a la inferencia estadística. Aquí es recomendable tratar el escalonamiento ascenso - descenso en un continuum numérico que sería 1, 2, 3 ..., 14, sin variar el instrumento. Se trata en realidad de variar el simbolismo numérico manteniendo el significado psicosociológico.

Finalmente, el instrumento presenta ocho preguntas de carácter clasificatorio de los encuestados midiendo categoría ocupacional, sexo, edad, nivel de estudio, tipo de relación laboral, horas de trabajo semanal, antigüedad en la empresa. Estas variables se procesarán con estadística descriptiva y se relacionarán con los resultados de satisfacción laboral a través de correlaciones o pruebas de  $\chi^2$  para analizar el nivel de asociación existente.

**Métodos y herramientas posibles a utilizar:** Encuesta, pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas.

#### **Paso 4: Aplicación, procesamiento y análisis**

**Objetivo:** Llevar a cabo el proceso de recopilación y procesamiento de datos.

**Descripción:** Durante este paso, se hace contacto con los encuestados y se aplica la encuesta. El procesamiento es la siguiente tarea; esto incluye la edición de encuesta para lo cual se debe tomar la decisión sobre si debe utilizarse o no el instrumento de recolección de datos para el análisis en función de la calidad del mismo en cuanto a datos recopilados. Luego se procede a la codificación de respuestas la cual debe constar en el informe final en el libro de códigos. En este momento se está listo para la tabulación registrando los datos elaborando la matriz de datos en función del instrumento de recopilación de información y convertir paquete de datos en un formato legible por la computadora al crear el fichero para el paquete estadístico (SPSS). Una vez los datos en el SPSS, se debe proceder a la depuración y validación de los mismos. Es posible que sea necesaria la generación de nuevas variables y finalmente se está listo para su procesamiento según las indicaciones del paso anterior. En este punto se aplican las pruebas estadísticas para el análisis de los resultados obtenidos y se efectúa la correspondiente valoración.

**Métodos y herramientas posibles a utilizar:** Herramientas de procesamiento, pruebas estadísticas, IBM SPSS 23, análisis de información.

#### **Paso 5: Presentación de líneas de acción**

**Objetivo:** Confeccionar un plan de acción para el despliegue de las estrategias establecidas.

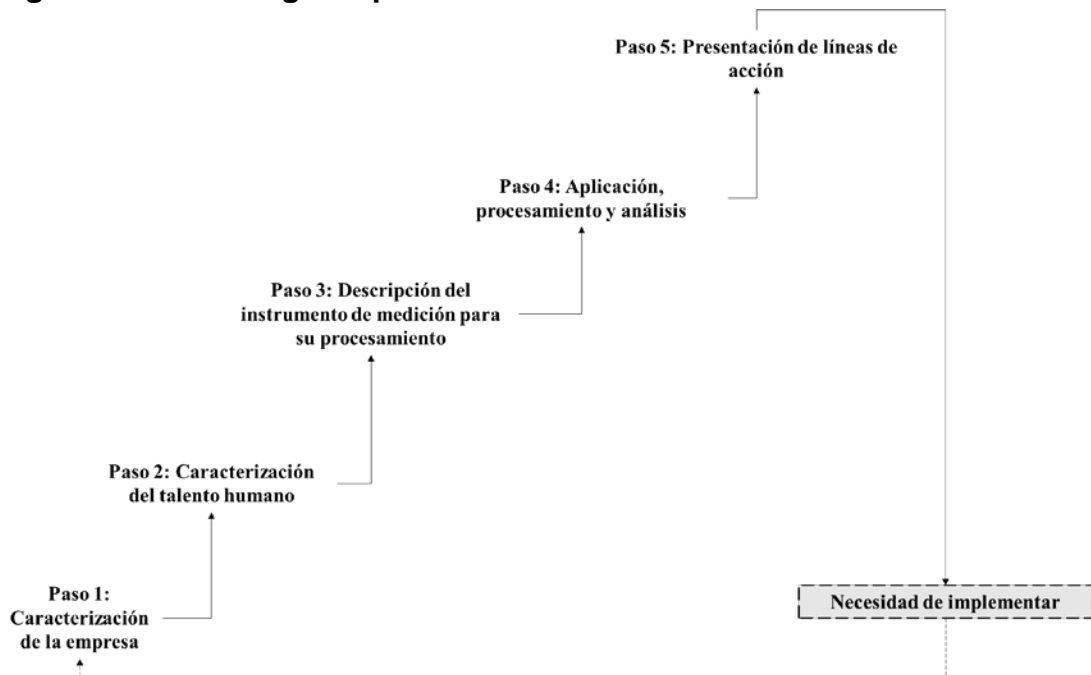
**Descripción:** Las líneas de acción se deben concebir en el marco de una estrategia que dé respuesta a los problemas identificados en los pasos anteriores y que afectan la satisfacción laboral. En este paso es menester desarrollar un trabajo en equipos analizando los resultados encontrados y determinar el curso de acción a seguir. Se sugiere identificar mínimo cuatro cursos de acción estratégico a través de cualquier método de generación de ideas, aplicar algún método de selección como el Triángulo de Fuller (Ariel Sarache, Hoyos Montoya, & Burbano J., 2004; Fuller, 1995; Medina León et al., 2011; Medina León et al., 2014). Este método se utiliza para estimar los pesos de los criterios mediante la comparación por parejas. Los criterios, según este método, son numerados con un valor natural comprendido entre 1 y k. Se confronta al decisor con el esquema del triángulo, cuyas filas están formadas por un arreglo de pares de números naturales en función de las estrategias a las que estimar los pesos relativos de cada una de ellas. La



**Métodos y herramientas posibles a utilizar:** Análisis de información, trabajo en grupo, tormenta de ideas, métodos de selección de alternativas.

Con este paso termina la exposición de la metodología específica diseñada. No se presenta un paso destinado a la implementación de las líneas de acción pues se escapa a las posibilidades de la autora. No obstante, se entiende que si las líneas de acción no son implementadas no se obtendrán los resultados esperados en función de la mejora de satisfacción laboral y las variables que de ella dependen. Para un análisis gráfico de la metodología específica ver Figura 4.

**Figura 4. Metodología específica diseñada**



## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

Para la aplicación de la metodología se contactó a la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen y la misma manifestó su total apoyo para la realización del estudio.

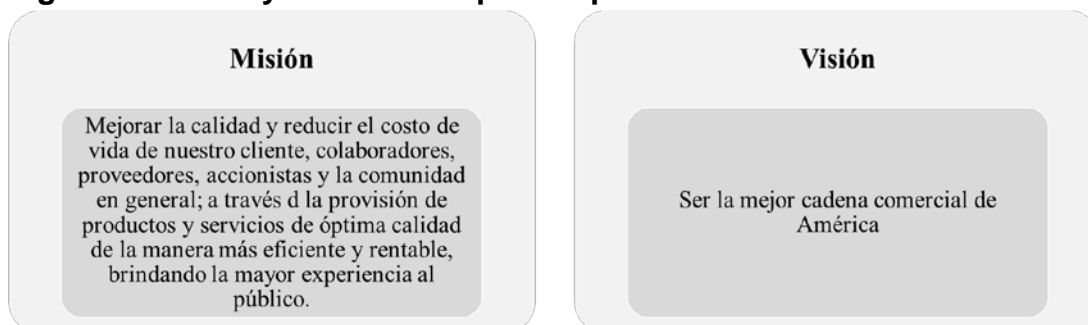
#### **3.1. PASO 1: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

El AKI es una empresa filial de Corporación La Favorita la cual fue creada por Guillermo Vallarino, nace con el nombre Bodega La Favorita en 1952, para la comercialización de artículos importados. Años después se constituye el primer Supermercados La Favorita CA, abre sus puertas en Avenida Amazonas y Robles. En 1974 se abre la primera bodega central; dos años después se abre como capital accionario al público para que empresarios adquieran acciones.

En 1976 se presenta la primera tarjeta de descuento propiedad de la Corporación, años después crea: AGROPESA, MAXIPAN, SUPERMAXI, TVENTAS, SALON DE NAVIDAD, JUGUETON, RADIOSHACK. MALL EL JARDIN, BEBELANDIA, SUPER SALDO, MEGAMAXI, MR. BOOKS, SUPER DESPENSAS AKI, TODOHOGAR, MALL DEL SUR, MALL DEL NORTE, MALL SOL, MALL DE LOS ANDES, KYWI, AUTOMAX, TITAN, COMPRO GRUPO EL REY EN PANAMA.

En el 2001 la Corporación sufrió una gran pérdida se quemaron 45.000 m de bodegas centrales, y un año después abre un nuevo centro de distribución de 100.000m; crean líneas de producto con marcas productos. En particular Super despensas AKÍ fue creada el 23 noviembre del 2012, en Guayaquil en el sector mucho lote, con un área de venta de 1600m, consta de las secciones de abarrotes, legumbres, lácteos, carnes, pollos, embutidos, panadería, limpieza, higiene y belleza. Es una empresa filial que nace por la necesidad de satisfacer necesidades de la clase media y media alta, con ofertas especiales que benefician a los clientes en general. Su misión y visión se observan en la figura 5.

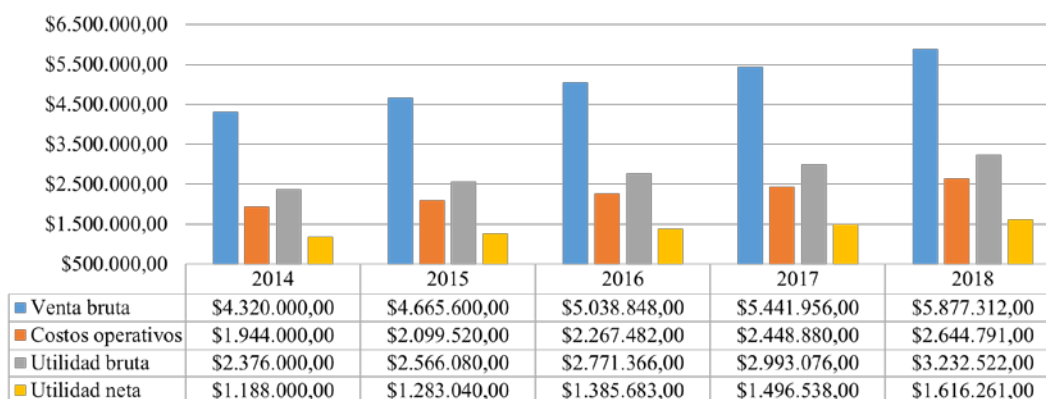
**Figura 5. Misión y visión de Super despensas AKI.**



Las promociones son la misma del AKÍ, o GRAN AKÍ; así mismo lo que es frutas y verduras tienen gran exhibición por ser productos perecibles, posee un total de 8200 ítems disponibles para la venta. Los principales proveedores de despensas AKI, son empresas de multinacionales, nacionales que poseen registro y marcas registradas que garanticen los estándares de calidad.

A lo largo de los últimos años la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen ha venido demostrando resultados económicos relevantes los cuales se muestran en la figura 6:

**Figura 6. Resultados económicos de la empresa (2014-2018plan)**



Como se puede apreciar los resultados obtenidos en los últimos cuatro años son crecientes y se espera que esta tendencia se mantenga al cierre del presente año.

### **3.2. PASO 2: CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El talento humano integrante de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen y que forma parte de esta investigación es mayoritariamente del sexo masculino con un 96.7% existiendo solo una persona del sexo

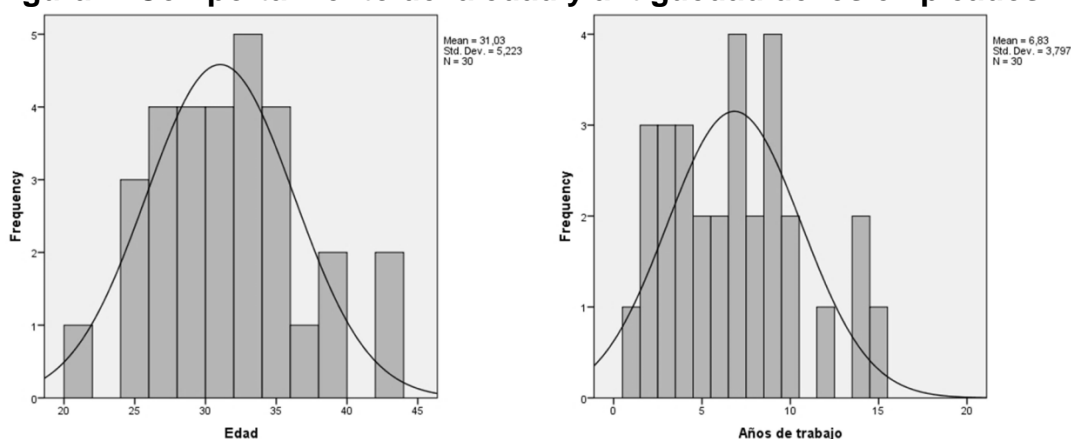


femenino entre los empleados. El nivel educativo es medio para un 86.7% con Bachillerato y solo el 13.3% ostenta título universitario.

Como era de esperarse para el tipo de actividad que se desarrolla en la empresa el 86.7% desarrollan la labor de auxiliar de servicios generales y el 6.6% tiene un cargo directivo (Jefe y Subjefe de la agencia). Solo un empleado tiene un contrato eventual por realizando una sustitución por lo que el 96.7% de ellos cuenta con un contrato indeterminado (a tiempo completo). El sistema de trabajo se realiza en lo fundamental por turnos rotativos (56.7%).

El comportamiento en cuanto a edad y antigüedad en la empresa se aprecia en la figura 7.

**Figura 7. Comportamiento de la edad y antigüedad de los empleados**



Como se aprecia los empleados son jóvenes con una media de 31,03 años y estabilidad laboral con una media de 6.83 años en el puesto. Para una información más detallada de las variables antes analizadas ver Anexo 2.

### **3.3. PASO 3: DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA SU PROCESAMIENTO**

El instrumento utilizado quedó caracterizado en la metodología específica que consta en el capítulo 2, razón por la cual se procederá al paso 4.

### **3.4. PASO 4: APLICACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Contando con el instrumento diseñado se procedió a la aplicación del mismo para recopilar los datos que se procesarán. No fue necesario rechazar ningún cuestionario por que se utilizaron para el procesamiento los 30 que fueron aplicados a la totalidad de los empleados de la agencia. Con los cuestionarios aplicados se procedió a la codificación del mismo.

En el Anexo 3 se presenta el libro de códigos utilizado para facilitar el desarrollo de este paso. Con los datos recopilados y el libro de códigos se confeccionó la matriz de datos en el IBM SPSS 23. Antes del procesamiento de los datos recopilados fue necesaria la realización del análisis de fiabilidad y validez de los mismos para que las conclusiones de ellos se extraigan resulten significativas para los directivos de la agencia en aras de mejorar la satisfacción laboral. Los resultados del análisis comentado se muestran en la tabla 6.

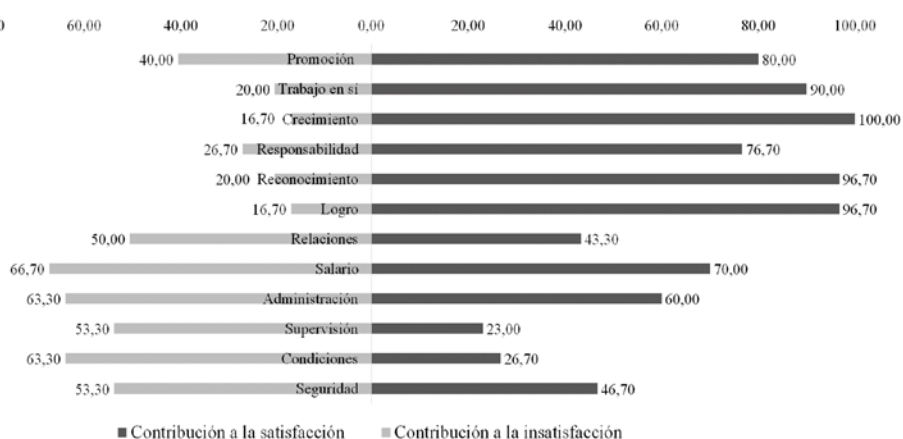
**Tabla 6. Fiabilidad y validez de constructo de las escalas empleadas en la encuesta**

Escalas	Alpha de Cronbach's	KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett
<b>Factor motivación escala de satisfacción</b>	0,765	0,723	0,000
<b>Factor higiene escala de satisfacción</b>	0,790	0,753	0,000
<b>Factor motivación escala de insatisfacción</b>	0,938	0,712	0,000
<b>Factor higiene escala de insatisfacción</b>	0,933	0,795	0,000

Las escalas sometidas a análisis tienen su fundamento en la tabla 2 (P.15-16) del capítulo 1 de la presente investigación.

Tomando en cuenta los valores encontrados es posible decir que son suficientes para garantizar la fiabilidad de las escalas empleadas (Cronbach, 1951; Kaiser, 1958), por lo que se procede al procesamiento de los datos. El primer resultado obtenido es producto del análisis univariado de los ítems de la escala para satisfacción e insatisfacción (Ver Figura 8).

**Figura 7. Elementos que contribuyen a la satisfacción e insatisfacción de los empleados**



Como se muestra en la figura 7, ciertos elementos tienden a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto (factores del lado derecho de la figura), y otros con la insatisfacción en el puesto (el lado izquierdo de la figura) siendo consistentes con los obtenidos por investigaciones actuales similares (Holmberg et al., 2017; Kotni & Karumuri, 2018; Olaleke et al., 2017; Saad & Hasanein, 2018; Sanjeev & Surya, 2016) y los presentados por Herzberg en sus estudios originales (Herzberg, 2008; Herzberg et al., 1959).

En el caso de los empleados de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen se aprecia que los factores que más inciden en la satisfacción son Crecimiento (100%), Reconocimiento y logro (96,7%), seguido de Trabajo en sí (90.0%) y Promoción (80.0%).

Es de significar que el elemento salario que generalmente se considera un subfactor de higiene o extrínseco resulta altamente influyente en la satisfacción (70.0%) cuando en la base de la teoría se presenta como un subfactor que si existe no genera insatisfacción, pero tampoco satisfacción. Este resultado es una diferencia significativa del estudio que aquí se presenta con estudios de similar factura citados en esta investigación.

En cuanto a los factores que más inciden en la insatisfacción se encuentran en orden de relevancia el salario (66,7%), la administración y las condiciones de trabajo (63.3%), seguidos de supervisión y seguridad (53.3%) y finalmente relaciones (50.0%)

Luego del análisis anterior se procederá a identificar si existen diferencias significativas entre los subfactores de la motivación y la higiene con el desarrollo de una ANOVA. La valoración de estas diferencias se decidió hacerlas a través de las variables clasificatorias que podrían resultar interesantes para la toma de decisiones en función de mejorar la satisfacción laboral (Ver Tabla 7).

**Tabla 7. ANOVA de un factor por variables clasificatorias**

Factor	Significación				
	Categoría ocupacional	Sexo	Nivel estudio	de Antigüedad	Edad
<b>Higiene</b>	,553	,805	,333	,305	,233
<b>Motivación</b>	,008*	,107	,004*	,090	,600

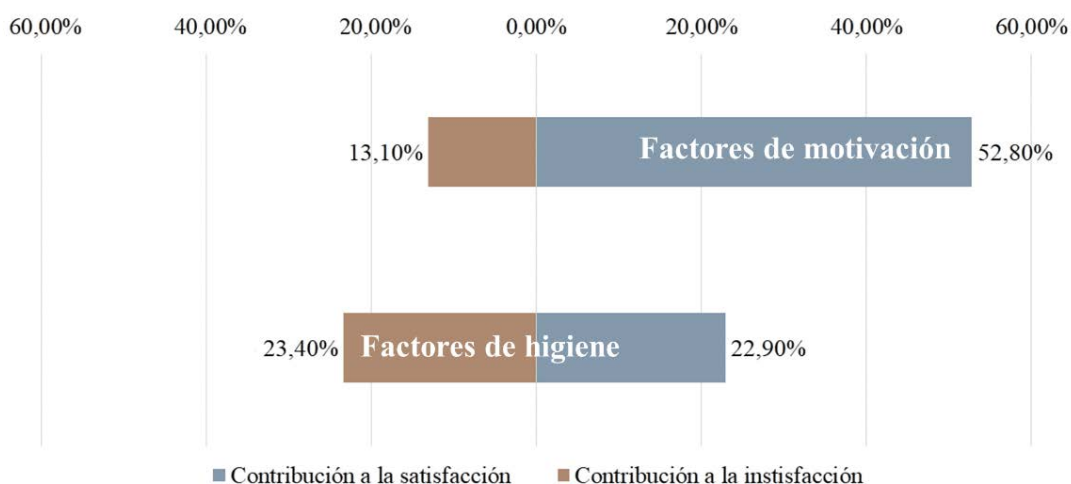
Con los valores de significación que se muestran en la tabla 7, es posible decir que hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación entre los empleados de Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen si se toma en cuenta su categoría ocupacional y el nivel de estudio.

No se encontraron diferencias significativas entre los subfactores para el resto de las variables clasificatorias analizadas.

En cuanto a los subfactores de Higiene es posible decir que no hay una diferencia significativa entre ellos como para elegir alguno de influencia significativa en la insatisfacción de los empleados. Las interpretaciones anteriores se basan en la comparación de los niveles de significación con el valor asumido de 0.05. Siempre que los valores de significación obtenidos sean inferiores a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de la no existencia de diferencias significativas entre los subfactores analizados.

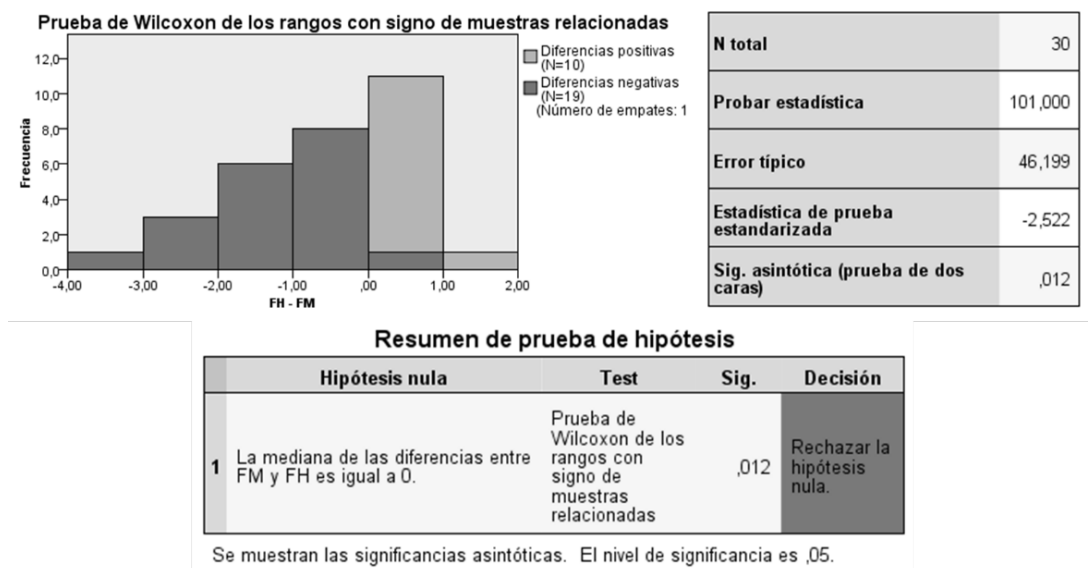
Para el análisis de la contribución de los factores de motivación e higiene a la satisfacción e insatisfacción fue necesaria la creación de cuatro variables nuevas. Estas variables resumen cada una de las variables específicas y se denominan Factor motivación escala satisfacción, Factor higiene escala satisfacción, Factor motivación escala insatisfacción, Factor higiene escala insatisfacción, esto fue necesario debido a la conveniencia de agrupar las variables específicas en otras más generales. De forma general se puede expresar que los factores de motivación contribuyen más a la satisfacción que los factores de higiene y que estos últimos contribuyen más a la insatisfacción que los factores de motivación tal y como se observa en la figura 8.

**Figura 8. Contribución de los factores analizados a la satisfacción e insatisfacción**



No obstante, la diferencia encontrada en cuanto a la contribución de los factores de higiene a la satisfacción e insatisfacción es bastante similar, esto se debe en lo fundamental a lo antes comentado sobre el comportamiento del elemento salario. Tal y como se orienta en la metodología específica se desarrolla la prueba de Wilcoxon para determinar si existen diferencias significativas entre los factores analizados (Ver Figura 9).

**Figura 9. Resultados de la prueba de Wilcoxon**



La figura 9 proporciona los resultados de la comparación de la puntuación de los empleados encuestados en cuanto a Higiene y Motivación. Es posible observar que 19 encuestados obtuvieron una puntuación más alta para Motivación que Higiene y 10 encuestados obtuvieron una puntuación más alta para Higiene que Motivación. Además, como significación de la prueba 0,012 es inferior al nivel de significancia asumido (0.05) se rechaza la hipótesis nula, razón por la cual es posible afirmar que los factores de higiene y motivación tienen diferencias significativas a la hora de ser percibidos en su contribución a la satisfacción e insatisfacción.

En un intento de demostrar cuál de los factores tienen mayor influencia en la satisfacción se desarrolló una correlación entre ambos factores y la evaluación global de la satisfacción laboral realizado por los empleados. Según los datos proporcionados por los empleados el estado de la satisfacción en una valoración global se muestra en la tabla 8.

**Tabla 8. Resultados de la valoración de la satisfacción laboral (evaluación global)**

	Escala utilizada	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
<b>Válidos</b>	Muy satisfecho	12	40,0	40,0	40,0
	Satisfecho	9	30,0	30,0	70,0
	Ni satisfecho ni insatisfecho	4	13,3	13,3	83,3
	Insatisfecho	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Los resultados de la correlación entre factores y la valoración global de la satisfacción laboral se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9. Análisis de correlación**

		<b>Evaluación global de la satisfacción laboral</b>	<b>Facto de Motivación</b>	<b>Factor de Higiene</b>
<b>Evaluación global de la satisfacción laboral</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 30	,809** ,000 30	-,186 ,324 30

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede apreciar existe una alta correlación positiva y significativa entre el factor de motivación la evaluación global de la satisfacción laboral. Un comportamiento contrario se manifiesta con el factor de higiene.

Para probar la hipótesis de si existe o no una relación significativa entre los factores de motivación y la satisfacción laboral se desarrolla una correlación entre la valoración global de la satisfacción laboral y los subfactores del factor de motivación. Los resultados se muestran en la Tabla 10.

**Tabla 10. Correlación entre los subfactores del factor de motivación y la evaluación general de la satisfacción**

		<b>Promoción</b>	<b>Trabajo en sí</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Logro</b>
<b>Evaluación global de la satisfacción laboral</b>	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,197 ,296 30	,721** ,003 30	701** ,005 30	,121 ,376 30	,731** ,003 30	,831** ,000 30

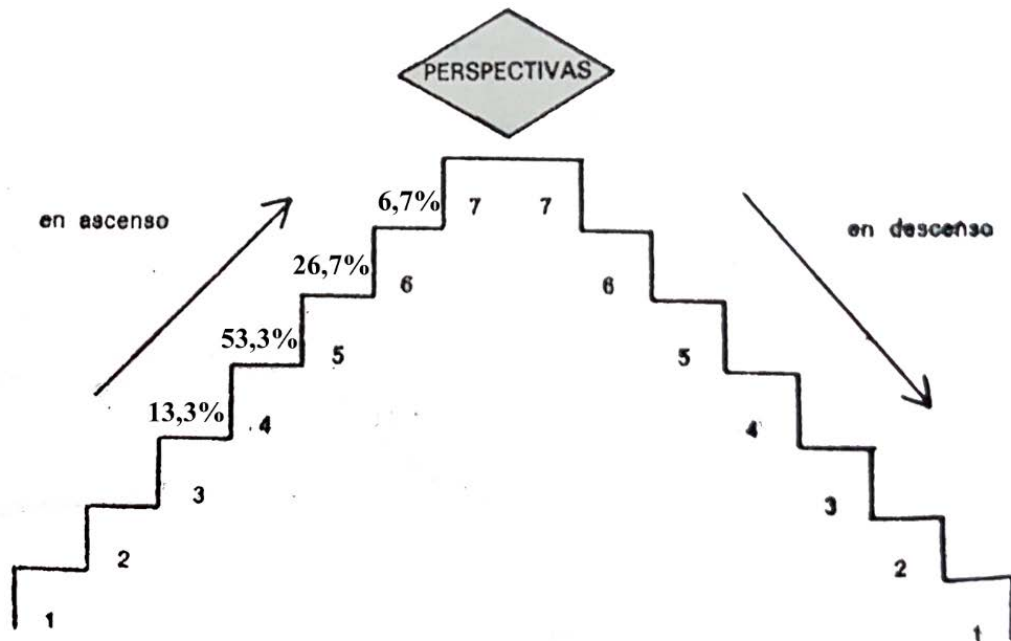
**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**\***. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

El análisis de correlación demostró que a excepción de los subfactores promoción y responsabilidad, el resto de los subfactores del factor de motivación muestran una correlación alta y significativa (\*\*) con la evaluación global de la satisfacción laboral.

Continuando con el análisis de la satisfacción laboral se midió la perspectiva de cambio en el estado actual de la satisfacción laboral. En este análisis se pudo constatar que el Coeficiente de perspectivas (Cp) alcanzó un valor de 1, lo que significa que todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas). Este comportamiento se muestra en la figura 10.

**Figura 10. Comportamiento de la frecuencia relativa de las perspectivas (Frp) para todo escalón de mercado**



De la figura anterior se puede apreciar que la moda (Mo) o el escalón más veces marcado es el 4. Coincidentemente la mediana es 4.

Debido a la homogeneidad de la muestra con respecto a sus variables clasificatorias no fue posible realizar los estudios de independencia para demostrar relaciones entre la satisfacción laboral y dichas variables.

### 3.5. PASO 5: PRESENTACIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN.

Demostradas las relaciones entre el factor de motivación con la satisfacción laboral, las perspectivas de mejora de esta última y los elementos que mayor la afectan, y siguiendo la lógica encontrada en la literatura revisada de que es más conveniente trabajar en los factores de motivación. Para tomar decisiones acerca de las estrategias y las líneas de acción a seguir se facilitó una tormenta de ideas de la que se pudo identificar cuatro grandes estrategias que fueron sometidas a análisis y selección. Para este caso en particular el número de todas las comparaciones se calcula como sigue asumiendo k como el número de estrategias involucradas en el análisis:

$$N = \frac{k(k-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2} = 6 \quad (5)$$

Para lo anterior se aplicó la técnica del triángulo de Fuller que asumió la forma que sigue (ver Figura 11).

**Figura 11. Forma asumida por el triángulo de Fuller.**

E1	E1	E1
E2	E3	E4
E2		E2
E3		E4
E3		
E4		

Donde:

E1: Promoción interna de los empleados.

E2: Incentivar la participación de los empleados.

E3: Rotación de puesto de trabajo.

E4: Pago por resultados.

El decisor, en este caso el jefe de la agencia, fue invitado a seleccionar en cada par la estrategia que consideró más pertinente para la agencia y con mayor impacto en la satisfacción laboral. Los números marcados con (\*), representan el criterio seleccionado entre los pares de criterios a comparar (Ver Figura 12).

**Figura 12. Selección manifestada por el decisor.**

E1	E1*	E1
E2*	E3	E4*
E2*		E2*
E3		E4
E3*		
E4		

Los pesos de las estrategias se calcularon según la fórmula presentada en la metodología específica (Ver Tabla 11):



**Tabla 11. Pesos de las estrategias luego de votación**

<b>Estrategia</b>	<b>Peso de la estrategia</b>	<b>Criterio de selección</b>
<b>E1: Promoción interna de los empleados.</b>	0.16	
<b>E2: Incentivar la participación de los empleados.</b>	0.50	Mayor peso Estrategia seleccionada
<b>E3: Rotación de puesto de trabajo.</b>	0.16	
<b>E4: Pago por resultados.</b>	0.16	

La estrategia seleccionada fue la relacionada con Incentivar la participación de los empleados. Esta estrategia contribuye a incrementar la responsabilidad como la autoridad en relación con el trabajo lo cual está relacionado con obtener satisfacción al recibir la responsabilidad y la libertad de tomar decisiones. Una vez seleccionada la estrategia a seguir se deben establecer las líneas de acción a seguir para la presentación de esta información se recomienda el formato que sigue (Tabla 12):

**Tabla 12. Estrategias y líneas de acción**

<b>Estrategia:</b> Incentivar la participación de los empleados
<b>Líneas de acción:</b> Facilitar la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos de la agencia. Utilizar mecanismos para favorecer la participación de los empleados en la agencia. Creación del buzón de sugerencias a través del cual los trabajadores pueden hacer llegar sus ideas para mejorar la situación laboral. Facilitar la participación a empleados en el establecimiento y revisión de los objetivos de trabajo. Creación de comités de calidad para la atención al cliente.

Con la propuesta de estrategia y líneas de acción se da por concluida la aplicación de la metodología específica en la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen para el estudio de la satisfacción laboral. Como se comentó en el Capítulo 2 dicha estrategia y líneas de acción deben ser planeadas para su posterior implementación.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Luego de analizados los resultados obtenidos fue posible arribar a las conclusiones siguientes.

- La metodología específica diseñada permitió alcanzar el objetivo propuesto en la investigación.
- Se corroboró en el contexto ecuatoriano del sector detallista la validez de la teoría de los dos factores de Herzberg encontrando que los factores de motivación tributan más a la satisfacción laboral que los factores de higiene. Los resultados obtenidos son similares a otros estudios de similar factura (Kotni & Karumuri, 2018; Tan & Waheed, 2011).
- El presente estudio mostró que los empleados perciben que su satisfacción laboral está influenciada por elementos el crecimiento, reconocimiento, logro y trabajo en sí, lo cual presenta un comportamiento similar a otros estudios realizados (Band et al., 2016; Fareed & Jan, 2016; Hoque, 2016; Kotni & Karumuri, 2018; Olaleke et al., 2017; Saad & Hasanein, 2018).
- Resulta contrastante con las premisas en la teoría de los dos factores, el hecho que el salario tiende comportarse más como un factor de motivación en lugar de un factor de higiene, ya que contribuye a la satisfacción laboral y no solo a la prevención de la insatisfacción.
- Los hallazgos del estudio indican hay una diferencia significativa entre los diversos subfactores de Motivación solo si se toma en cuenta su categoría ocupacional y el nivel de estudio. En cuanto a los subfactores de Higiene es posible decir que no hay una diferencia significativa entre ellos como para elegir alguno de influencia significativa en la insatisfacción de los empleados.
- Entre los hallazgos de la investigación fue posible encontrar una alta correlación positiva y significativa entre el factor de motivación la evaluación global de la satisfacción laboral. Siendo el trabajo en sí, crecimiento, reconocimiento y logro los que más aportan a dicha correlación.
- Del estudio de las perspectivas de mejora en la satisfacción laboral todos los empleados tienen perspectivas en ascenso (positivas).
- La estrategia favorecida para mejora la satisfacción laboral actual fue la de Incentivar la participación de los empleados.

## 4.2. RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones antes expuestas se presentan las recomendaciones de la investigación:

- Realizar estudios futuros para perfeccionar la metodología diseñada en el estudio de la satisfacción laboral en la agencia bajo la teoría de los dos factores de Herzberg.
- Tomando en cuenta que al factor al que más atención se le prestó en la investigación fue al de motivación es necesaria futuras investigaciones donde se atienda de forma más profunda el factor higiene ya que estos se deben combinar eficazmente para satisfacer las necesidades de sus empleados y evitar insatisfacciones.
- Presentar los resultados finales de la investigación a la administración de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen para promover la implementación de la estrategia favorecida para mejora la satisfacción laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job Satisfaction and Employee Performance: A Theoretical Review of the Relationship between the Two Variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. doi:10.7537/marslsj140517.03.
- Álvarez Santos, L. (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción del título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- Andrews, F., Morgan, J., Sonquist, J., & Klein, L. (1973). Multiple classification analysis. (2nd ed.). Ann Arbor: University of Michigan.
- Ariel Sarache, W., Hoyos Montoya, C., & Burbano J., J. C. (2004). Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. *Scientia et Technica*, X(24), 219-224.
- Awang, Z., Ahmad, J. H., & Zin, N. M. (2010). Modelling Job Satisfaction And Work Commitment Among Lecturers: A Case Of UiTM Kelantan. Paper presented at the Regional Conference on Statistical Sciences 2010 (RCSS'10), Kota Bharu, Kelantan.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Band, G., Shah, N. V., & Sriram, R. (2016). Herzberg Two Factor Theory among the Management Faculty in Nagpur City. Paper presented at the International Conference on Management and Information Systems, Izmir.
- Bexheti, L. (2016). The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 379-386.
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 80-84. doi:10.20453/rmh.v25i2.249
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007
- Brayer, A., & Marcinowicz, L. (2018). Job satisfaction of nurses with master of nursing degrees in Poland: quantitative and qualitative analysis. *BMC Health Services Research*, 18(1), 239. doi:10.1186/s12913-018-3053-6
- NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación, (198\*).

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.005
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chu, H.-C., & Kuo, T. Y. (2015 ). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in Educational Settings in Taiwan. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 11(1), 54-65.
- Cuesta, A. (1990). *Organización del Trabajo y Psicología social*. Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Davar, S. C., & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290-305.
- Dawis, R. V. (2004). Job satisfaction. In M. Hersen & T. J.C. (Eds.), *Comprehensive handbook of Psychological assessment*. (Vol. 4, pp. 470-481). New Jersey: John Wiley and Sons.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140. doi:https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004
- DeShields, O. W., Kaynak, E., & Kara, A. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128-139. doi:10.1108/09513540510582426
- Dhanapal, S., Alwie, S. b. M., Subramaniam, T., & Vashu, D. (2013). Factors Affecting Job Satisfaction among Academicians: A Comparative Study between Gender and Generations. *International Journal of Management Excellence*, 2(1), 128-139.
- Dugguh, S. I., & Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.
- Dunnette, M. D., Campbell, J. P., & Hakel, M. D. (1967). Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(2), 143-174. doi:https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90027-X
- Escobedo Portillo, M. T., Cuautle Gutiérrez, L., Maynez Guadarrama, A., & Estebané Ortega, V. (2014). Escala de Satisfacción Laboral a Partir de Factores Socioculturales y Ergoambientales para los Docentes de

- las Instituciones de Educación Superior en México. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 177-184.
- Euroempleo. (2010). Cuestionario de satisfacción laboral. Andalucía: COEXPHAL.
- Fareed, K., & Jan, F. A. (2016). Cross-Cultural Validation Test of Herzberg's Two Factor Theory: An Analysis of Bank Officers Working in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, X(2), 285-300.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1985). Personality Types and Career Patterns: Some Empirical Evidence on Holland's Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 2(1), 192-210. doi:10.1111/j.1936-4490.1985.tb00401.x
- Filtvedt, R. E. (2015). Motivation and Job Satisfaction: - does Herzberg's "two-factor" theory apply to knowledge workers of today? (Master Thesis), Norwegian University of Life Sciences, Oslo.
- Fisher, C. D., Locke, E. A., & Henne, D. L. (1992). The new look in job satisfaction theory and research. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: Advances in Research and Applications*. (pp. 165-194). New York: The Free Press.
- Fuller, W. A. (1995). *Introduction to Statistical Time Series*. (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology*, 50(3), 197-204. doi:10.1111/j.2044-8325.1977.tb00375.x
- Ghazi, S. R., Shahzada, G., & Khan, S. (2013). Resurrecting Herzberg's Two Factor Theory: an Implication to the University Teachers. *Journal Of Educational And Social Research*, 3(2), 445-451.
- Greene, C. N. (1972). The satisfaction-performance controversy: New developments and their implications. *Business Horizons*, 15(5), 31-41. doi:https://doi.org/10.1016/0007-6813(72)90045-6
- Grijalva, A. M., Palacios, J. C., Patiño, C. E., & Tamayo, D. A. (2017). Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Analitika. Revista de análisis estadístico*, 13(1), 7-45.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. (Trabajo de investigación), Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Herman, J. B. (1973). Are situational contingencies limiting job attitude—job performance relationships? *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 208-224. doi:https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90014-7
- Herzberg, F. (2008). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business School Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

- Hodson, R. (1991). Workplace Behaviors: Good Soldiers, Smooth Operators, and Saboteurs. *Work and Occupations*, 18(3), 271-290. doi:10.1177/0730888491018003002
- Hofaidhllaoui, M., & Chhinzer, N. (2014). The Relationship Between Satisfaction and Turnover Intentions for Knowledge Workers. *Engineering Management Journal*, 26(2), 3-9. doi:10.1080/10429247.2014.11432006
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279. doi:10.1037/0021-9010.74.2.273
- Hogan, R., & Blake, R. (1999). John Holland's Vocational Typology and Personality Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 55(1), 41-56. doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1696
- Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2017). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*, 27(2), 581-592. doi:10.1111/inm.12339
- Holmberg, C., Sobis, I., & Carlström, E. (2016). Job Satisfaction Among Swedish Mental Health Nursing Staff: A Cross-Sectional Survey. *International Journal of Public Administration*, 39(6), 429-436. doi:10.1080/01900692.2015.1018432
- Hoque, F. (2016). Level of Job Satisfaction in Agribusiness Sector in Bangladesh: An Application of Herzberg Two Factors Motivation Theory. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(6), 419-445.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369-390. doi:10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x
- Hulin, C. L., & Waters, L. K. (1971). Regression analysis of three variations of the two-factor theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 211-217. doi:10.1037/h0031153
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200. doi:10.1007/BF02289233
- Katzell, R. A., Thompson, D. E., & Guzzo, R. (1992). How Job Satisfaction and Job Performance Are and Are Not Linked. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction* (pp. 195-217). New York: Lexington Books.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kotni, V. V. D. P., & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24-42.

- Lacey, D. W. (1971). Holland's vocational models: A study of work groups and need satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 1(2), 105-122. doi:[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(71\)90012-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(71)90012-1)
- Laffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach To Content Validity1. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. . In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Maidani, E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448. doi:10.1177/009102609102000405
- Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte médico*, 17(4), 42-52. doi:10.24265/horizmed.2017.v17n4.08
- Martín, A. L. (1981). Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas: Reis*, 5(13), 65-100.
- Martin, J. K., & Miller, G. A. (1986). Job Satisfaction and Absenteeism: Organizational, Individual, and Job-Related Correlates. *Work and Occupations*, 13(1), 33-46. doi:10.1177/0730888486013001003
- Matei, M.-C., & Abrudan, M.-M. (2016). Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.094>
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.002>
- McShane, S. L. (1984). Job Satisfaction and Absenteeism. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1(1), 61-77. doi:10.1111/j.1936-4490.1984.tb00721.x
- Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Ricardo Alonso, A., & Viteri Moya, J. (2011). Estudio de la



- construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial. *Enfoque UTE*, 2(1), 1-39.
- Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 94-104.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S20/23. Valencia: Universitat de València.
- Mohammad Mosadegh Rad, A., & Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28. doi:10.1108/13660750610665008
- Myers, R. M., & Tietjen, M. A. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231. doi:10.1108/00251749810211027
- Okpara, J. O. (2006). Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. *Women in Management Review*, 21(3), 224-240. doi:10.1108/09649420610657407
- Olaleke, O., Gift, E. B., Matthew, A. O., & Daberenchi, O. (2017). The Frederick Herzberg Two Factor Theory of Job Satisfaction and Its Application to Business Research. Paper presented at the 4th Covenant University Conference on E-Governance in Nigeria (CUCEN 2017), Ota.
- Olu Ogunlana, S., & Ruthankoon, R. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341. doi:10.1108/09699980310502946
- Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow's Hierarchy of Needs and Herzberg's Dual Factor Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 207-215.
- Pablos González, M. D. M. (2016). Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres. (Tesis Doctoral), Universidad de Extremadura, Extremadura.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121-131. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.013
- NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción., (199\*).
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual

- Performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712-721. doi:10.2307/258493
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621. doi:10.1037/0021-9010.72.4.615
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (7ma ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational Behavior*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). México: Pearson.
- Ruiz Segura, C. M. (2009). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán. (Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor con Mención en Control de Gestión), Universidad del Bío-Bío, Concepción, Región del Bío Bío.
- Saad, S. G., & Hasanein, A. M. (2018). Impact of Herzberg's Theory on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Egyptian Hotels: Frontline Employees-Case Study. *Egyptian Journal of Tourism Studies*, 17(1), 1-25.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171. doi:https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1581
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173. doi:10.1007/s40745-016-0077-9
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All the Parts There? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x
- Sheskin, D. J. (2007). *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*. (4th ed.). Boca Ratón: Chapman & Hall/CRC.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Spector, P. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and Practice*. (5th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2009). *Estadística*. (4ta ed.). México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.

- Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education*, 19 (2), 156-169. doi:10.1108/09684881111125050
- Vásquez Mancilla, J. R. (2017). Mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Anguetrans S.A en Santo Domingo, 2016. (Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas), Universidad Tecnológica Equinoccial, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Vijayakumar, V. S. R., & Saxena, U. (2015). Herzberg Revisited: Dimensionality and Structural Invariance of Herzberg's Two Factor Model. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(2), 291-298.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. . New York: John Wiley & Sons.
- Wan Yusoff, W. F., Shen Kian, T., & Mohamed Idris, M. T. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does Its Work for Today's Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. doi:10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992 ). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910-917. doi:10.1037/0021-9010.77.6.910
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013

# **ANEXOS**

## Anexo A. Encuesta de satisfacción laboral



Como parte de un trabajo de investigación para la culminación de estudios se está realizando la presente encuesta que busca determinar el nivel de satisfacción laboral, y los factores que la determinan, de los empleados de la Corporación Favorita Agencia AKÍ El Carmen. Sus opiniones resultarán de vital importancia para esta investigación y mejora futura de la satisfacción laboral. Muchas gracias

1. Evalúe según la escala proporcionada aquellos aspectos que en estos momentos contribuyen a su **satisfacción** con el puesto de trabajo que desempeña en su organización.

Aspecto a valorar	Escala de evaluación				
	Alta contribución	Contribución relativa	Neutral	Poca contribución	Ninguna contribución
Posibilidades de ascender a puestos superiores					
Realizar un trabajo interesante y retador					
Posibilidades de crecimiento personal a través aprender nuevas técnicas y habilidades					
Posibilidad de tomar decisiones autónomas para el desarrollo de mi trabajo					
Recibir recompensas por alcanzar metas específicas en su trabajo o realizar un trabajo de alta calidad					
Posibilidad de ver resultados positivos en mi trabajo de forma sistemática					
Mantener relaciones personales y laborales entre el trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros					
La remuneración de mi trabajo (salario, bonos y otras compensaciones monetarias)					
Las políticas y directrices de la organización y su gestión adecuada					
La labor de jefes y supervisores					
Las condiciones de trabajo tales como la cantidad de trabajo, los recursos para la realización del mismo, espacio físico, tecnología, ventilación, iluminación, temperatura y seguridad contra accidentes					
La seguridad que ofrece mi trabajo de estabilidad a futuro					

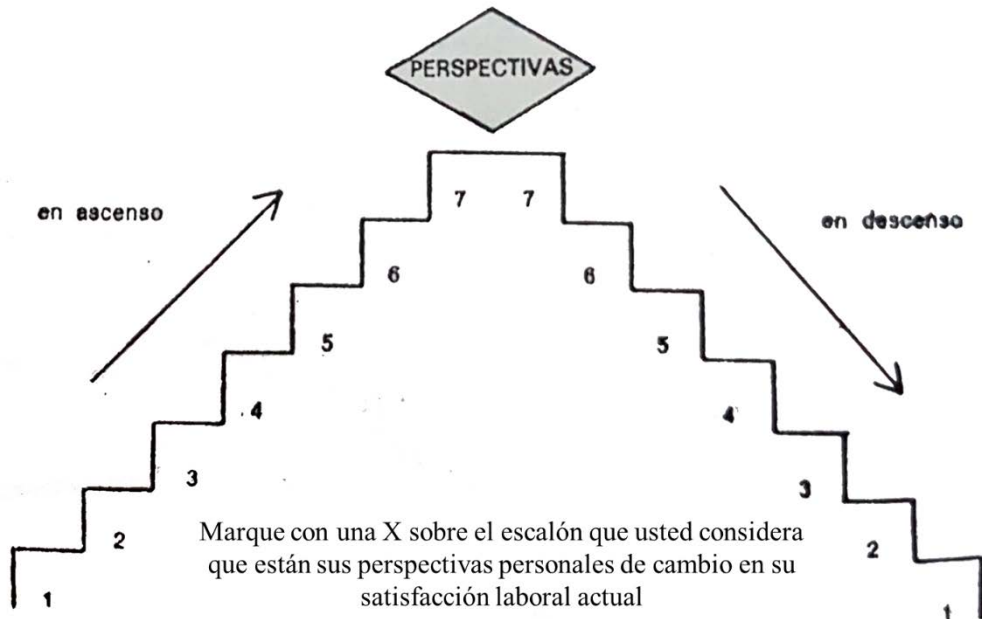
2. Evalúe según la escala proporcionada aquellos aspectos que en estos momentos contribuyen a su **insatisfacción** con el puesto de trabajo que desempeña en su organización.

Aspecto a valorar	Escala de evaluación				
	Alta contribución	Contribución relativa	Neutral	Poca contribución	Ninguna contribución
No veo estabilidad laboral a largo plazo en esta organización					
Desempeño mi trabajo en condiciones difícil que no facilitan la realización del mismo					
El estilo del supervisor no me impulsa a realizar mejor mi trabajo					
Las políticas y directrices de la organización promueven una comunicación deficiente y procedimientos que entorpecen el trabajo					
Las políticas salariales y de incentivos no son claras con respecto a los aumentos salariales y las bonificaciones en el lugar de trabajo.					
Los constantes conflictos en las elaciones personales y laborales entre trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros.					
La percepción de que no logro avanzar en este trabajo y que no puedo ver los resultados de lo que hago					
Las constantes críticas por el trabajo realizado que nos culpan de que la organización no alcance sus objetivos					
La percepción de que soy responsable de todo, pero no tengo la posibilidad de tomar decisiones para hacer mejor mi trabajo					
El hecho de que estoy estancado en mi puesto haciendo todos los días lo mismo sin posibilidad de aprender nada nuevo					
La realización de un trabajo repetitivo y aburrido que me hace enfrentar cada día los mismos problemas					
Las pocas perspectivas de ascender a puestos superiores dentro de esta organización					

3. De forma general ¿cuál es su nivel de satisfacción con el puesto de trabajo que desempeña en su organización? Marque dónde corresponda.

Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	-------------------------------	--------------	------------------

4. Para evaluar sus perspectivas de cambio en su satisfacción laboral actual utilice la escala que continua.



5. Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

Empleado o trabajador	Supervisor	Mando intermedio	Directivo	Alta dirección o dirección general
-----------------------	------------	------------------	-----------	------------------------------------

6. Sexo:

Femenino	Masculino
----------	-----------

7. Edad:

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el nivel de estudios mayor que usted posee?

Básico	Bachillerato	Universitario	Postgrado
--------	--------------	---------------	-----------





## Anexo B. Variables de caracterización del talento humano

<b>Empleado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Años de trabajo</b>
1	M	38	Jefe	15
2	M	38	Subjefe	14
3	M	35	Guardias	3
4	M		42 Guardias	4
5	M		31 Guardias	2
6	F	25	Auxiliar servicios generales	3
7	M	34	Auxiliar servicios generales	10
8	M	33	Auxiliar servicios generales	9
9	M	32	Auxiliar servicios generales	8
10	M	34	Auxiliar servicios generales	10
11	M	32	Auxiliar servicios generales	12
12	M		31 Auxiliar servicios generales	6
13	M		30 Auxiliar servicios generales	5
14	M		24 Auxiliar servicios generales	2
15	M		43 Auxiliar servicios generales	14
16	M		36 Auxiliar servicios generales	9
17	M		29 Auxiliar servicios generales	9
18	M		21 Auxiliar servicios generales	1
19	M	26	Auxiliar servicios generales	8
20	M	34	Auxiliar servicios generales	7
21	M	27	Auxiliar servicios generales	7
22	M	24	Auxiliar servicios generales	2
23	M	28	Auxiliar servicios generales	7
24	M	28	Auxiliar servicios generales	9
25	M	30	Auxiliar servicios generales	7
26	M	32	Auxiliar servicios generales	5
27	M	33	Auxiliar servicios generales	4
28	M	26	Auxiliar servicios generales	3
29	M	28	Auxiliar servicios generales	6
30	M	27	Auxiliar servicios generales	4

**Fuente:** Documentación de talento humano de la empresa.

## Anexo C. Libro de códigos

P1_1		
Value		
Standard Attributes	Label	Posibilidades de ascender a puestos superiores
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_2		
Value		
Standard Attributes	Label	Realizar un trabajo interesante y retador
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_3		
Value		
Standard Attributes	Label	Posibilidades de crecimiento personal a través aprender nuevas técnicas y habilidades
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_4		
Value		
Standard Attributes	Label	Posibilidad de tomar decisiones autónomas para el desarrollo de mi trabajo
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_5		
		Value
Standard Attributes	Label	Recibir recompensas por alcanzar metas específicas en su trabajo o realizar un trabajo de alta calidad
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_6		
		Value
Standard Attributes	Label	Posibilidad de ver resultados positivos en mi trabajo de forma sistemática
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_7		
		Value
Standard Attributes	Label	Mantener relaciones personales y laborales entre el trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_8		
		Value
Standard Attributes	Label	La remuneración de mi trabajo (salario, bonos y otras compensaciones monetarias)
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_9		
		Value
Standard Attributes	Label	Las políticas y directrices de la organización y su gestión adecuada
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_10		
		Value
Standard Attributes	Label	La labor de jefes y supervisores
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_11		
		Value
Standard Attributes	Label	Las condiciones de trabajo tales como la cantidad de trabajo, los recursos para la realización del mismo, espacio físico, tecnología, ventilación, iluminación, temperatura y seguridad contra accidentes
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P1_12		
		Value
Standard Attributes	Label	La seguridad que ofrece mi trabajo de estabilidad a futuro
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_1		
		Value
Standard Attributes	Label	Las pocas perspectivas de ascender a puestos superiores dentro de esta organización
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_2		
		Value
Standard Attributes	Label	La realización de un trabajo repetitivo y aburrido que me hace enfrentar cada día los mismos problemas
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_3		
		Value
Standard Attributes	Label	El hecho de que estoy estancado en mi puesto haciendo todos los días lo mismo sin posibilidad de aprender nada nuevo
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_4		
		Value
Standard Attributes	Label	La percepción de que soy responsable de todo, pero no tengo la posibilidad de tomar decisiones para hacer mejor mi trabajo
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_5		
		Value
Standard Attributes	Label	Las constantes críticas por el trabajo realizado que nos culpan de que la organización no alcance sus objetivos
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_6		
		Value
Standard Attributes	Label	La percepción de que no logro avanzar en este trabajo y que no puedo ver los resultados de lo que hago
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_7		
		Value
Standard Attributes	Label	Los constantes conflictos en las elaciones personales y laborales entre trabajador y sus superiores, subordinados y compañeros.
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_8		
		Value
Standard Attributes	Label	Las políticas salariales y de incentivos no son claras con respecto a los aumentos salariales y las bonificaciones en el lugar de trabajo.
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_9		
		Value
Standard Attributes	Label	Las políticas y directrices de la organización promueven una comunicación deficiente y procedimientos que entorpecen el trabajo
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_10		
		Value
Standard Attributes	Label	El estilo del supervisor no me impulsa a realizar mejor mi trabajo
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_11		
		Value
Standard Attributes	Label	Desempeño mi trabajo en condiciones difícil que no facilitan la realización del mismo
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P2_12		
		Value
Standard Attributes	Label	No veo estabilidad laboral a largo plazo en esta organización
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Ninguna contribución
	-1	Poca contribución
	0	Neutral
	1	Contribución relativa
	3	Alta contribución

P3		
		Value
Standard Attributes	Label	De forma general ¿cuál es su nivel de satisfacción con el puesto de trabajo que desempeña en su organización?
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal
Valid Values	-3	Muy insatisfecho
	-1	Insatisfecho
	0	Ni satisfecho ni insatisfecho
	1	Satisfecho
	3	Muy satisfecho

P4		
		Value
Standard Attributes	Label	Perspectivas en ascenso
	Type	Numeric
	Measurement	Ordinal

P5		
		Value
Standard Attributes	Label	Categoría ocupacional
	Type	Numeric
	Measurement	Nominal
Valid Values	1	Auxiliar servicios generales
	2	Guardia
	3	Subjefe
	4	Jefe

P6		
		Value
Standard Attributes	Label	Sexo
	Type	Numeric
	Measurement	Nominal
Valid Values	1	Femenino
	2	Masculino

P7		
		Value
Standard Attributes	Label	Edad
	Type	Numeric
	Measurement	Scale



P8		
		Value
Standard Attributes	Label	Nivel de estudio
	Type	Numeric
	Measurement	Nominal
Valid Values	1	Básico
	2	Bachillerato
	3	Universitario
	4	Postgrado

P9		
		Value
Standard Attributes	Label	Situación laboral
	Type	Numeric
	Measurement	Nominal
Valid Values	1	Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución
	2	Contrato determinado (por un período de tiempo específico)
	3	Contrato indeterminado (a tiempo completo)

P10		
		Value
Standard Attributes	Label	Horario
	Type	Numeric
	Measurement	Nominal
Valid Values	1	Turnos rotativos
	2	Turnos fijos
	3	Jornada parcial
	4	Jornada fija

P11		
		Value
Standard Attributes	Label	Horas de trabajo semanales
	Type	Numeric
	Measurement	Scale

P12		
		Value
Standard Attributes	Label	Antigüedad
	Type	Numeric
	Measurement	Scale

## Anexo D. Fotografías













