



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL  
EN DISTRIBUIDORA CACERES**

**SUSTENTADO POR:**

**OSCAR ENRIQUE EUCEDA OCHOA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TITULO DE MASTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN  
RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**DECANO DE LA FACULTAD**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL  
EN DISTRIBUIDORA CACERES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**MASTER DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON  
ORIENTACIÓN A RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR**

**CÉSAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**ALBERTINA NAVARRO**

**NADINA MAZZONI**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN DISTRIBUIDORA CACERES**

**AUTOR:**

**OSCAR ENRIQUE EUCEDA OCHOA**

### **RESUMEN**

El objetivo del estudio es identificar los niveles de satisfacción laboral en Distribuidora Cáceres de la ciudad de Catacamas, Departamento de Olancho, proponiendo mecanismos que ayuden a mejorar los factores que demuestren un bajo nivel y que puedan estar afectando las relaciones de trabajo en la organización.

Para efectos del estudio de satisfacción laboral de los empleados de distribuidora Cáceres e implementación de un plan estratégico de mejora de satisfacción laboral, se diseñó un instrumento por medio de sustentaciones teóricas y se llevó a cabo un diagnóstico por medio de un cuestionario, tabulación y análisis de resultados para determinar el grado de satisfacción laboral.

El instrumento consta de 13 preguntas en una muestra de 29 personas que son los empleados de plantas distribuidos en los diferentes departamentos de la distribuidora.

Una vez aplicado el instrumento se llegó a la conclusión que los empleados de la distribuidora Cáceres se encuentran en un nivel de satisfacción laboral muy bajo un resultado desfavorable para la empresa porque no ayuda al logro de metas y objetivos de la misma, ya que es de vital importancia para el logro de los mismos la satisfacción laboral de los empleados.

**Palabras claves:** Satisfacción, Motivación, Recompensa, Promoción, Salarios.



## **DIAGNOSE THE LEVEL OF WORK SATISFAC ION OF DISTRIBUIDORA CACERES**

**BY**

**OSCAR ENRIQUE EUCEDA OCHOA**

### **ABSTRACT**

The main objective of the study is to determine the index of job satisfaction of the employees of distribuidora Caceres of the city of Catacamas, department of Olancho, in order to find mechanisms that help improve their performance in each of their functions.

For purposes of the study of job satisfaction of the employees of distribuidora Caceres and implementation of a strategic plan to improve job satisfaction, an instrument was designed by means of theoretical support and a diagnosis was carried out by means of a questionnaire, tabulation and analysis to determine the degree of job satisfaction.

The instrument consists of 13 questions in a sample of 29 people who are employees of plants distributed in the different departments of the distributor.

Once the instrument was applied it was concluded that the employees of the distribuidora Caceres are in a very low satisfaction level, unfavorable result for the company, because it does not help the achievement of goals and objectives of the same, since it is of vital to the achievement of the same the employees' job satisfaction.

Keywords: satisfaction, motivation, reward, promotion, salaries

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a mis mayores sustentos de vida, mis amigos, mis cómplices y mis mentores, Isabella Cáceres y Nathalia Euceda, mis padres quienes a lo largo de la vida han sido participe de cada triunfo de la mano conmigo. Sus consejos sin duda han sido los mejores y me han orientado para ser quien soy hoy. Mi hermana Melissa Euceda quien ha estado conmigo en todos los procesos de mi vida, y a la empresa en la cual laboro que ha sido pilar fundamental para poder realizar mi trabajo de post grado.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero comenzar dándole gracias a Dios Todopoderoso por darme el mejor regalo que es la vida. A mis padres, mi hermana, mi esposa y a mi familia por ser mi sustento en cada etapa profesional de mi vida y por compartir cada triunfo conmigo.

Agradezco infinitamente a mi Asesor César Augusto Suazo Salinas por su dedicación, su entrega, su apoyo, orientación y motivación.

A los catedráticos durante toda la maestría, quienes compartieron todas sus experiencias y conocimientos en las aulas de clases.

A las personas que a pesar de sus ocupaciones me brindaron su apoyo para el desarrollo del proyecto.

Agradezco a UNITEC, por contribuir en mi formación académica, basándose en valores que han afianzado mis conocimientos profesionales.

# INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes Del Problema .....	2
1.3 Definición Del Problema.....	3
1.3.1    Enunciado del problema.....	3
1.3.2 Formulación del problema .....	3
1.3.3 Preguntas de investigación .....	3
1.4.1 Objetivo general .....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación.....	4
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b> .....	6
2.1 Análisis de la situación Actual .....	6
2.1.1 Historia De La Ferretería En El Mundo .....	6
2.1.2 La Primera Ferretería En El Mundo .....	7
2.1.3 Distribuidora Cáceres .....	7
2.2 Teoría de Sustento.....	8
2.2.1 Cultura Organizacional .....	8
2.2.2 Administración De Las Ferreterías.....	9
2.2.3 La Ferretería Debe Ofrecer Servicios No Solo Productos.....	10
2.3 Conceptualización .....	13
2.3.1 Satisfacción Laboral.....	13
2.3.2 Determinantes de La Satisfacción En El Trabajo.....	16
2.3.3 Mejoría De La Satisfacción Laboral .....	18
2.3.4 Manifestación De Insatisfacción De Los Empleados .....	20
2.3.5 Recursos Para Enfrentar La Insatisfacción.....	21
2.3.6 Administración De La Compensación .....	23
2.3.7 Objetivos de la Administración de las compensaciones.....	24
2.3.8 El Desempeño Laboral. ....	27
2.3.9 Consolidación Del Desempeño Y Mejora Del Comportamiento .....	32
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	51
3.1 Congruencia Metodológica .....	51



3.1.1 Matriz de Congruencia Metodológica.....	53
3.2 Enfoque y Métodos .....	54
3.3 Diseño de la Investigación .....	54
3.4 Población.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.4.1 Unidad de Análisis .....	54
3.3.4 Unidad de respuesta .....	55
3.4 Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	55
3.4.1 Instrumentos.....	55
3.4.2 Técnicas.....	55
3.4.3 Procedimientos.....	55
3.5 Fuentes de Información.....	56
3.5.1 Fuentes primarias .....	56
3.5.2 Fuentes secundarias.....	56
3.6 FODA.....	57
<b>CAPITULO IV RESULTADOS Y ANALISIS.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
5.1 Conclusiones .....	69
5.2 Recomendaciones.....	69
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>70</b>
6.1 En este capítulo se describe una propuesta para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los empleados de Distribuidora Cáceres. ....	70
6.1.1 Desarrollo de estrategias, plan de acción. ....	70
6.1.2 Salarios y remuneraciones y plan de recompensas .....	71
6.1.3 Promociones y Ascensos.....	73
6.1.4 Cronograma De Capacitaciones propuestas .....	78
6.1.5 Presupuesto .....	79
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
Anexo 1: encuesta .....	82
Anexo 2: autorización .....	88

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

La satisfacción laboral, se relaciona con diferentes aspectos. No se llega a un consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional. Este estudio asume un gran interés por diversas razones: porque permite conocer la percepción de los empleados de la distribuidora Cáceres tienen del ámbito de trabajo y observado desde diferentes dimensiones que intervienen en la satisfacción laboral y examinar que factores son susceptibles de provocar insatisfacción laboral. El estudio de la Satisfacción laboral de los empleados de distribuidora Cáceres de la ciudad de Catacamas, contiene diferentes aspectos, los cuales están divididos en capítulos los cuales se describen a continuación

Capítulo I incluye los antecedentes del problema en este se describe lo que origina el problema, también se contempla en este capítulo las preguntas del problema, los objetivos del estudio, así como la justificación o la importancia de realizar el estudio.

Capitulo II es el Marco teórico que hace referencia a las diferentes teorías que sustentan dicho tema del clima organizacional y todo lo concerniente con satisfacción laboras, así como factores que influyen en el mismo.

Capitulo III en este se describe la metodología de la investigación, involucrando aspectos que marcan el rumbo a seguir en el estudio como es una matriz de congruencia metodológica, el enfoque, diseño de la investigación, la población, la muestra, procedimientos y técnicas que se emplearon, las fuentes de información y el análisis FODA de la empresa.

Capitulo IV es el resultado de los análisis de todos los datos que arrojaron los instrumentos, en este se describe el comportamiento de la muestra y se hace na sinopsis de cada una de forma simple y sencilla.

Capítulo V son las conclusiones y recomendaciones que se hicieron después de tener una amplia claridad de los resultados del estudio, en este capítulo se dividieron en conclusiones que son las proposiciones finales del argumento aquí se cotejan los datos obtenidos en este trabajo con otras investigaciones de similares características.

Es necesario prevenir la aparición de la insatisfacción en el personal de enfermería, pues realizar el trabajo de forma insatisfecha puede repercutir directamente en el comportamiento financiero y en la misma salud de la empresa, así como en la estabilidad emocional del personal y la salud mental de ellos. Una satisfacción elevada de los empleados en el trabajo es lo que se desea, ya que esto aporta mayor índice de productividad. Es por esa razón que se habla de un plan de aplicabilidad en la parte final de este trabajo con el propósito que se ponga en práctica y Distribuidora Cáceres pueda elevar su nivel de satisfacción laboral en los empleados de la empresa.

## 1.2 Antecedentes del problema

Distribuidora Cáceres es una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción, ferretería y bricolaje en el municipio de Catacamas departamento de Olancho, tiene 33 colaboradores distribuidos en distintas áreas de trabajo.

Distribuidora Cáceres carece de un departamento de Recursos Humanos, y la persona encargada de la Administración es la que funge como Jefe de Recursos Humanos desde el reclutamiento, selección de personal, supervisión, elaboración y pago de planillas hasta despido y liquidación de prestaciones laborales.

El personal que tiene la empresa tiene un nivel educativo y socio cultural es bajo, las expectativas salariales están por muy encima de la preparación académica que poseen, incitando una alta rotación de personal durante el año y por consecuencia los procesos se retrasan y hay estancamiento en el logro de metas y objetivos.

## 1.3 Definición del problema

### 1.3.1 Enunciado del problema

Distribuidora Cáceres de la ciudad de Catacamas, departamento de Olancho tiene personal colaborador que realiza diversas actividades propias del rubro de la empresa, en los últimos meses este ha venido mostrando una actitud de desánimo, desmotivación laboral, ausencias consecutivas, así como la deserción de varios colaboradores.

La empresa carece de métodos y formas para diagnosticar y medir los niveles de satisfacción de sus colaboradores, por medio de los cuales se podría descubrir falencias que existen dentro de la misma, así mismo se mejoraría algunas fortalezas y se eliminarían errores o se corregirían.

### 1.3.2 Formulación del problema

Se desconoce el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa distribuidora Cáceres en base a sistema de incentivos y recompensas, oportunidades de promoción y ascenso, estabilidad laboral. Actualmente la empresa está pasando por momentos críticos ya que los colaboradores presentan desconformidad con respecto a sus responsabilidades y la forma como perciben sus remuneraciones esto ha generado: baja efectividad, no se está cumpliendo con las metas de ventas, bajos rendimientos, y los colaboradores están acomodados en el punto de que han generado conformidad en ellos mismos sin logra crecimiento personal ni a la empresa. Todo esto conlleva a elevar los costos operativos de la por la alta rotación de personal. Actualmente distribuidora Cáceres está buscando solución a la problemática conciliando con los empleados y explicándoles los nuevos cambios que la empresa desea tener, todo para el crecimiento de la misma.

### 1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres?

- ¿Qué factores están influyendo en el mantenimiento de los niveles apropiados de satisfacción laboral en Distribuidora Cáceres?
- ¿Qué planes o estrategias se están implementando en Distribuidora Cáceres para el mantenimiento de los niveles de la satisfacción laboral de sus colaboradores?

## 1.4 Objetivos del proyecto

### 1.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres, proponiendo estrategias que ayuden al mejoramiento de los factores con baja calificación.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres.
- Identificar los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Distribuidora Cáceres.
- Implementar un plan que contribuya al mantenimiento y mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral en Distribuidora Cáceres

## 1.3 Justificación

Psicólogos y sociólogos han mostrado gran interés en el tema de la satisfacción laboral, debido a los cambios que se han ido produciendo en el campo laboral y preocupado por la adaptación de los trabajadores a los nuevos métodos de trabajo y la incorporación de las nuevas tecnologías en los mismos. La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solo en términos del bienestar que desea la persona, sino también en términos de productividad y calidad.

Con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dentro de la

empresa, de tal forma que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los grupos estudiados (trabajadores, personal administrativo, etc.), en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el fin de mejorar el desempeño y el rendimiento de los mismos en cada una de sus labores, logrando de esta manera que se cumplan los objetivos y metas establecidas por la empresa. A veces las organizaciones olvidan que las personas cambian en el desempeño de sus funciones y en sus elementos motivacionales. Es decir, se obvia que lo que hoy me motiva, mañana no lo hará y lo que es más grave, lo que a una persona lo motiva no es necesariamente lo que a otro lo me mueve a ejecutar mejor la labor. Ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté. Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos.

El propósito de este estudio ha sido analizar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores que desempeñan su trabajo en distribuidora Cáceres de la ciudad de Catacamas, departamento de Olancho. El interés de este trabajo es contribuir a la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores, así como alcanzar las metas y objetivos de la empresa y sobre todo cumplir con la visión de ser una empresa líder en el territorio olanchano en el ramo de ferretería y construcción.

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 Análisis de la situación actual**

#### **2.1.1 Historia de la ferretería en el mundo**

Una ferretería es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para la construcción y las necesidades del hogar: también a elementos específicos como cerraduras, herramientas de pequeño tamaño como clavos, tornillos, etcétera. El significado de la palabra ferretería es “tienda del hierro. (Grupo Océano, 2002) Etimológicamente ferretería significa "tienda del hierro".

Originalmente al referirse a una ferretería, era a la fabricación de productos de hierro y el lugar de la venta de esos artículos para uso doméstico solamente. El término se ha ampliado para incluir artículos hechos de acero, aluminio, latón, o de otros metales, así como plásticos y ampliar el concepto a industrial, no solo doméstico.

En el año 1200 A.C se remonta el primer uso de artículos de ferretería. A menudo y a largas distancias, el estudio de la circulación de estos artículos ha proporcionado valiosa información sobre construcciones de sociedades primitivas y las pautas comerciales.

En la edad Media, los trabajadores metalúrgicos calificados, eran muy apreciados por sus capacidades para crear una amplia gama de cosas como, armas, herramientas y utensilios para ocupaciones domésticas más humildes, y el herrero local mantuvo la principal fuente de ferretería hasta la Revolución Industrial. Ya para finales del Siglo XVIII, fue cuando se produjo la introducción de la producción a grandes masas. En esos tiempos un ferretero fabricaba estos productos metales y los organizaba en distribuciones para llegar a los minoristas.

### 2.1.2 La primera ferretería en el mundo

Don Máximo Krakauer fue el dueño de la primera casa comercial especializada en el giro de ferretería, pues antes se estilaba que una sola tienda vendiera de todo, con el impedimento paralelo de ofrecer variedad y existencias constantes. De los orígenes de don Máximo Krakauer poco se sabe, no así de su obra en el aspecto económico. Las escasas referencias de que se dispone apuntan a que nació en alguna localidad de Alemania alrededor de 1865 y que debió haber llegado a Chihuahua a sus 18 años.

Con antecedentes de minería y de construcción y además con generalidades y conocimientos de implementos agrícolas, don Máximo entró en sociedad con dicho señor Zork y con otro empresario de apellido Moye, para constituir en Chihuahua la empresa "Krakauer, Zork y Moye", en 1890. Krakauer vendía clavos, tornillos, tijeras alemanas, loza estadounidense (precisamente importada vía la "Zork Hardware"), palas, picos, estufas de fierro vaciado para leña, lámparas de aceite (de aquellas de curvadas bombillas de vidrio y largas mechas de algodón) y cascos de mineros, así como guantes y petos de carnaza. Pero el fuerte en sus ventas era la dinamita, explosivo que en cartuchos individuales se colocaban en cajas de 50 libras y era de la marca Dupont. (El Heraldo de Chihuahua, 2009)

### 2.1.3 Distribuidora Cáceres

Distribuidora Cáceres fue fundada en 1989, por el Licenciado en Economía, Gustavo A. Cáceres Zelaya. Esta empresa nació en el departamento de Olancho específicamente en el municipio de Catacamas, considerada ciudad por su alto crecimiento comercial, industrial y poblacional.

Al abrir sus puertas contaba con un establecimiento de 15 x 15 metros cuadrados, en este momento la ferretería era un negocio comercial común y corriente sin ningún tipo de modelo de negocio.

La visión de Don Gustavo Cáceres era convertirse en la ferretería más grande del departamento brindando precios competitivos, producto de calidad, variedad y



disponibilidad de productos y poder encontrar todo lo que necesite para la construcción y decoración de su casa en un mismo lugar.

Durante su crecimiento el Señor Cáceres vio que era necesario establecer un modelo de negocio que le permitiría controlar mejor sus inventarios y al mismo tiempo por brindar un servicio al cliente especial, lo que generaba una ventaja competitiva en el mercado, hoy por hoy distribuidora Cáceres cuenta con un edificio de 20 x 30 metros cuadrados, un sistema de operación, que permite agilizar las transacciones de los clientes para una mejor atención, un modelo de negocio por departamentos que ayuda a un mejor control de inventario y brinda un ambiente agradable para sus clientes cuando van a comprar sus productos.

Distribuidora Cáceres cuenta con 11 departamentos clasificados de la siguiente manera: carpintería y tornillería, construcción, electricidad, pinturas, mecánica, agricultura y jardinería, maquinaria agrícola, inodoros y lavabos, lámparas y cerámicas, fontanería y grifería y para finalizar energía solar.

Esta empresa ferretera es la número uno en la ciudad de Catacamas por los precios competitivos, productos de ferretería de calidad, servicio y atención al cliente y la disponibilidad de inventario para los consumidores mayoristas o minoristas. Cuenta con dos sucursales propias en las principales ciudades del departamento Juticalpa y Catacamas; además de ser una ferretería minorista hace ventas mayoristas a pequeños ferreteros ubicados en los caseríos aledaños, aunque este no es su fuerte. (Cáceres, 2014)

## 2.2 Teoría de sustento

### 2.2.1 Cultura organizacional

“Se entiende por cultura organizacional el conjunto de creencias y valores, valores, principios y hábitos compartidos por los miembros de una organización ya sea empresarial, gubernamental o de la sociedad civil” (Nosnik, 2005)

La cultura organizacional, al mismo tiempo, es una poderosa limitación sobre el cambio especialmente tecnológico. Las organizaciones en su mayoría evitarían a toda costa tener que modificar las suposiciones culturales amenazadas por cambios tecnológicos. “Sin embargo, hay veces en que la única forma razonable de que una empresa avance es emplear una nueva tecnología que se oponga de manera directa a una cultura organizacional existente cuando esto ocurre, es común que la tecnología se estanque mientras la cultura se ajusta con lentitud.” (Kenneth Laudon, 2012)

### 2.2.2 Administración de las ferreterías

Generalmente cuando se administran negocios de retail que viven en la constante dinámica comercial, es usual que se evidencien situaciones comunes que puedan llegar a generar problemas fáciles de evitar con una buena práctica administrativa y de mercadeo. Si bien es cierto que es imposible generalizar sobre las situaciones que puedan presentarse en las ferreterías debido a diferencias como tamaño, cubrimiento, surtido, especialización y servicio, existen bases comunes que, manejadas con diversos énfasis, pueden ayudar a la adecuada administración y posicionamiento necesario para competir en los mercados. (Krajewski, 2000) A continuación, un extracto para la gestión de los negocios del rubro ferretero.

1. No cambie la estrategia: situaciones puntuales por atractivas que sean, no deben influir en una estrategia planeada en el largo plazo.
2. Invierta en el personal: los empleados son motor fundamental del desarrollo empresarial, cualquier inversión redundará en la eficiencia empresarial.
3. Haga investigación de mercados: el conocimiento pleno de mercados y consumidores es vital para la toma de decisiones.
4. Concéntrese en un horizonte y fortalézcase para pensar en ampliar: es mejor consolidarse en todos los aspectos en pequeños mercados para luego si pensar en expansiones geográficas o de clientes.
5. Tenga reglas comerciales claras y no las modifique: las políticas de ventas son necesarias para mantener el orden y la estabilidad de precios, descuentos y demás actividades; estas no pueden modificarse ante atractivos negocios que generalmente

son a corto plazo y que a pesar de dejar utilidades afectan sustancialmente las relaciones con clientes fieles.

6. No descuide el aspecto de su negocio: el establecimiento, su mobiliario, fachadas, pintura, colores y diseño son el empaque de a ferretería, por lo tanto es necesario mantenerlo en perfectas condiciones que demuestren una imagen acorde con el negocio.
7. Establezca mecanismos de servicio al cliente: las ferreterías tienen elevados índices de valor en el servicio al cliente. Por lo tanto, requiere que existan mecanismos y pautas de atención y manejo.
8. La promoción debe ser una herramienta de gestión: la ejecución de promociones debe ser usada para incrementar ventas, fidelizar clientes o producir dinámicas comerciales. Sin embargo, no se recomienda ser usada únicamente como mecanismo de desalojar mercancías obsoletas o en desuso.
9. Más pro actividad que reactividad: en otras palabras, siempre planear, es la mejor manera de anticiparse a las situaciones sin olvidar la flexibilidad que en algunos momentos es necesario emplear.
10. Cuide las finanzas: un manejo sano de las finanzas, créditos, cartera, compras y demás variables, permitirá un manejo óptimo de los negocios y futuro de la empresa. (Krajewski, 2000)

### 2.2.3 La ferretería debe ofrecer servicios no solo productos

El punto de venta no solo debe vender productos, debe potenciar también los servicios. En este apartado se abre una posibilidad de facturación importante para el establecimiento y no solo se debe valorar la cifra de negocio que puedan generar los servicios que se ofrecen. En muchos de los casos, el no poder disponer de este servicio puede motivar al cliente a comprarlo en otro establecimiento que sí atiende al cien por cien sus necesidades de suministro e instalación. (Philip Kotler, 2009)

En muchas ocasiones, los clientes requieren servicios que completen o solucionen sus necesidades. En la actualidad cada vez hay menos profesionales estables que puedan dar este tipo de solución a pequeños trabajos muy repetitivo.

En el día a día de una ferretería o bricolaje hay cientos de solicitudes por parte de los clientes, que piden diversos servicios como cambiar un bombín de una cerradura, colgar una lámpara, pintar unas puertas, etc. Son unas necesidades constantes a las que el punto de venta no les da valor, pero en su conjunto pueden dar beneficio y, lo más importante, poder fidelizar todavía más al cliente, diferenciando un establecimiento de otro, al disponer de una amplia gama de productos y la posibilidad de instalarlos.

Los servicios básicos que se están ofreciendo en la mayoría de puntos de venta están basados en unos servicios mínimos y muy elementales. Uno de los más populares es el transporte y entrega a domicilio, pero se debe ir un poco más lejos dando la posibilidad de aplicar todo lo que el cliente puede comprar en el establecimiento.

Cuando se habla de ofrecer servicios, existe la idea en algunos establecimientos que ofreciendo estos servicios quitan trabajo a sus propios clientes industriales o profesionales. Por el contrario, ya que con un buen modelo de gestión, se puede facilitar este tipo de pequeños trabajos a industriales o profesionales, los cuales a su vez son clientes del establecimiento, generando una mejor relación comercial y un beneficio mutuo.

Es importante ofertar y dar la posibilidad de cubrir todas las necesidades de la mayoría de productos que se venden, sin pensar que se quita o resta valor al concepto del bricolaje en hágaselo usted mismo, sino al contrario, es potenciar un punto de venta que da soluciones para todo, ya que, si un cliente no sabe de electricidad, no comprará unos interruptores para instalarlos él mismo. Deberá buscar a un profesional que lo haga y, cuando el cliente le suministra los materiales, siempre pone problemas. (Philip Kotler, 2009)

La relación de servicios básicos que se debe ofrecer es la siguiente:

- Pintura
- Electricidad
- Fontanería
- Carpintería

- Cerrajería
- Colocación de suelos
- Montajes general

Estos serían los más básicos, pero también hay más especializados como pueden ser:

- Albañilería
- Montaje de cocinas
- Aire acondicionado
- Calefacción
- Decoración
- Etcétera

Estas dos listas pueden ser tan largas como se quieran, ya que dentro de cada concepto hay infinidad de servicios a ofrecer.

¿Cómo acertar en la elección?

Uno de los problemas que existe cuando se quiere aplicar un concepto de servicio en un punto de venta consiste en saber si el industrial estará a la altura de calidad del servicio a ofrecer por el establecimiento. Para ello es importante realizar una selección de colaboradores y estudiarlos bien antes de decidir quién será el que cubra esta parte de la relación con el cliente en su domicilio. (Jimenez, 2012)

En la actualidad, ya hay muchas empresas especializadas que prestan este servicio de industriales para pequeños trabajos o bien se puede seleccionar, dentro de la cartera de clientes industriales asiduos al establecimiento, una para ofrecerles el colaborar conjuntamente.

Ofrecer este servicio a los clientes significa garantizar una fidelización por diferenciación respecto a la competencia que no ofrece este servicio. Como tal se debe poner el máximo esmero en saber recomendar al mejor industrial y más adecuado en cada caso.

Existen muchos establecimientos de servicios que ofrecen solucionar estos pequeños trabajos y obtienen una cifra de negocio muy importante, pero para un punto de venta de ferretería y bricolaje no se debe plantear exclusivamente como una actividad que le reporta un beneficio económico, sino lo que le puede significar el conjunto de la operación en beneficios, como puede ser el propio beneficio por la venta del producto, el margen que pueda tener por la intermediación en el trabajo encargado a un industrial, etc.

Existen otros beneficios tan importantes como los económicos: el agradecimiento del cliente por el servicio, el saber diferenciar un establecimiento de otro en su próxima compra, ya que en uno le ofrece la facilidad de comprarlo e instalarlo, pudiendo recomendarlo a sus amigos o familiares, ya que en la actualidad muchos de los establecimientos no ofrecen estos mini servicios que necesitan y demandan los clientes. (Jimenez, 2012)

## 2.3 Conceptualización

### 2.3.1 Satisfacción laboral

La organización es un sistema cooperativo que requiere conocer de manera fehaciente sobre la eficacia de sus integrantes a través de algunos indicadores tales como: motivación, características de la organización, comunicación y satisfacción laboral, los cuales permiten lograr una mayor vinculación con el objeto de tomar las decisiones correctas sobre la prevención o solución de las diversas problemáticas que puedan presentar los trabajadores.

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el

caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitarían la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Según Fleisman y Bass conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos: Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva, la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor).

Según la definición de Blum y Naylor, se deduce que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir

trabajando. Sobre la base de lo antes expuesto podemos deducir que la definición que se adapta mejor al estudio a realizar es la planteada por Milton Blum, debido a que éste autor expone algunas de las expectativas de dichos trabajadores, que a mi juicio están relacionadas con las características de dicho personal, tales como: oportunidad y desarrollo en la organización, ambiente laboral, sueldos y salarios, supervisión, características del trabajo y demás actividades que desarrolla en el ambiente laboral.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988).

El concepto holístico de satisfacción laboral, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la organización. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia, entendida como niveles idóneos de calidad de vida en el trabajo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico patronales.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como



producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Sobre la base de los conceptos emitidos, podríamos emitir un concepto que comprende nuestro sentir con respecto a la satisfacción laboral, cuya definición sería: Es la actitud del trabajador de cómo enfocan y reaccionan ante la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores presentes en el ambiente laboral.

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que la satisfacción laboral se descompone en tres columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

### 2.3.2 Determinantes de la satisfacción en el trabajo

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente hay una serie de factores que igual influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades que ofrezcan una variedad de tareas,

retos y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Reto del trabajo. En la actualidad los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de usar sus habilidades y capacidades; que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas. En este punto se toma al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad. Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y adecuados con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, de acuerdo a las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Satisfacción con el salario. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del recurso humano a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja

autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes<sup>5</sup>. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Colegas que brinden apoyo. Un aspecto importante para las personas dentro de las organizaciones es el apoyo que existe entre compañeros de trabajo, contando para ellos los logros adquiridos dentro de su entorno. Es por esto que para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social, de establecer una red de conexión. Tener compañeros amigables que brinden apoyo, conlleva a tener una mayor satisfacción en el trabajo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés en ellos.

Condiciones favorables de trabajo. Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto por el bienestar personal como para facilitar la realización de sus labores. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo.

### 2.3.3 Mejoría de la satisfacción laboral

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede

resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando.

Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo.

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

#### 2.3.4 Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Existen cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

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

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

### 2.3.5 Recursos para enfrentar la insatisfacción

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro.

Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento.

El salario es un factor determinante en la vida económica y social de cada individuo. Es importante ya que para el hombre representa el medio por el cual se pueden satisfacer la mayoría de las necesidades de su entorno familiar y social como son la alimentación, el vestido, la vivienda entre otras. Por otro lado para la industria, los salarios constituyen una parte significativa de los costos de producción de los empleadores y a los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad.

En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

Administración de salarios: En cualquier organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscando el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscando el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

### 2.3.6 Administración de la compensación

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La Administración del Recurso Humano garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener,



mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, en el caso contrario la falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva y activa.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

#### 2.3.7 Objetivos de la administración de las compensaciones.

A continuación, se enuncian los objetivos de la Administración de las compensaciones, a partir de ellos surgen posibles conflictos que las organizaciones deben solucionar. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad: La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos: la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

- Mejorar la eficiencia administrativa: Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Estructura de la compensación Se considera más conveniente combinar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación. El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos. A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría. A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- Incentivos sobre unidades de producción.
- Bonos sobre producción.
- Comisiones.
- Curvas de madurez.
- Aumentos por méritos.

- Compensación por conocimientos especializados.
- Incentivos no financieros.
- Incentivos a ejecutivos.

Prestaciones y Servicios al Personal: Son otorgados por ley, de manera oportuna y con calidad; se nota una tendencia hacia experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Obra Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías. Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden por política de la organización. La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales.

El papel de la compensación indirecta. La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos sociales:

Las empresas buscan soluciones para los problemas del personal y aquellas a nivel social que afectan directamente el desempeño de la organizacional.

Objetivos de la organización:

Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización:

Reducción de las tasas de rotación.

Decaimiento en los movimientos tendientes al conflicto.

Ventajas para el reclutamiento de personal.

Satisfacción de los objetivos de los empleados.

Es atractivo para los empleados buscar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados el nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones. Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

#### 2.3.8 El desempeño laboral.

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados. 36 desempeño Trabajadores por turnos permanentes (Perry, 2000). Para evitar pecar de simplistas, los diagnósticos mal informados de problemas en el desempeño laboral, los directores necesitan un modelo o marco para guiar su proceso de indagación.

Varios académicos organizacionales (por ejemplo, Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han resumido las determinantes del desempeño laboral como sigue:  $\text{desempeño} = \text{habilidad} \times \text{motivación (esfuerzo)}$ . Donde  $\text{Habilidad} = \text{aptitud} \times \text{entrenamiento} \times \text{recursos}$ , mientras que  $\text{Motivación} = \text{deseo} \times \text{compromiso de acuerdo con}$

estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. Por ejemplo, los trabajadores que tienen 100% de la motivación y 75% de la habilidad requerida para desempeñar una actividad pueden rendir en una proporción superior que la promedio. Sin embargo, si estos individuos tienen sólo 10% de la habilidad requerida, ninguna cantidad de motivación les permitirá desempeñarse de manera satisfactoria. La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Éstas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad.

La mayor parte de las habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento. De hecho, la mayor parte de lo que llamamos habilidad natural en los adultos puede rastrearse a experiencias previas de mejoramiento de éstas, como el modelado de las habilidades sociales de los parientes o de los hermanos mayores. Sin embargo, es útil considerar el entrenamiento como un componente separado de la habilidad, dado que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados. La habilidad debe evaluarse durante el proceso de ubicación al trabajo mediante la selección de candidatos contra los requerimientos de habilidades del trabajo. Si un candidato tiene deficiencias menores en la aptitud de habilidades, pero muchas otras características deseables, se puede utilizar un programa intensivo de entrenamiento para incrementar las calificaciones del candidato para desempeñar el trabajo. La definición de habilidad es más amplia que la mayoría, se enfoca en la habilidad para desempeñarse, más que en la habilidad del ejecutante. Por lo tanto, la definición comprende un tercer componente situacional: recursos adecuados. Individuos que con frecuencia son altamente capaces y bien entrenados se sitúan en casos en los que se inhibe el desempeño laboral.

### La motivación

Representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar

una actividad, pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo, pero un compromiso bajo. Otros trabajan de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso, pero un deseo bajo.

La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en el desempeño de la persona radican en la falta de habilidad o en la falta de motivación. Hay cinco herramientas principales disponibles para superar los problemas de desempeño deficiente debido a la falta de habilidad: reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación y liberación. Estas se analizan en el orden en el cual un directivo debe considerarlas. Una vez que el directivo ha descubierto que la falta de habilidad es la causa principal del desempeño deficiente de alguien, se puede programar una revisión de desempeño para explorar estas opciones, comenzando con el reabastecimiento y el reentrenamiento.

A menos que el directivo tenga una evidencia abrumadora de que el problema radica en una aptitud baja, sería prudente asumir en principio que se debe a falta de recursos o entrenamiento. Esto da al subordinado el beneficio de la duda y reduce la probable reacción defensiva hacia un diagnóstico de aptitud inadecuada. La opción de reabastecimiento se enfoca en las necesidades de apoyo del trabajo, las cuales incluyen personal, presupuesto y autoridad política. Preguntar “¿Tiene todo lo necesario para desempeñar este trabajo de manera satisfactoria?”, permite al subordinado expresar su frustración relacionada con apoyo inadecuado. Dada la tendencia natural de los individuos a culpar a causas externas por sus errores, los directivos deben explorar con detalle las quejas de sus subordinados acerca de la falta de apoyo para determinar su validez. Aunque los empleados exageren sus demandas, comenzar su discusión acerca del bajo desempeño de esta manera es un síntoma de su disposición a ayudarlos a resolver el problema desde su perspectiva en vez de encontrar defectos desde la suya.

La siguiente opción menos amenazante es el reentrenamiento. Las compañías estadounidenses con más de 100 empleados tienen un presupuesto excedente de \$60 mil millones destinado a entrenamiento formal. Por impartir este entrenamiento, estas empresas

gastan \$42 mil millones en entrenadores corporativos y \$143 mil millones en entrenadores comerciales (Reese, 1999; Tomlinson, 2002). Éste es un gasto considerable para las empresas estadounidenses, pero las razones para estos gastos son claras. En primer lugar, la tecnología está cambiando tan rápido que las habilidades de los empleados pueden volverse obsoletas pronto. Se estima que 50% de las habilidades de los empleados caducan en el lapso de tres a cinco años (Moe y Blodgett, 2000). En segundo lugar, los empleados por lo general cubren una cantidad de diferentes posiciones a lo largo de sus carreras, cada una de las cuales demanda diferentes competencias.

Por último, los cambios demográficos en la sociedad conducirán a una fuerza laboral cada vez más envejecida. Con el fin de que las compañías sigan siendo competitivas, más y más de ellas deben retener a sus empleados más antiguos. En muchos casos, el reabastecimiento y reentrenamiento son remedios insuficientes para el bajo desempeño. Cuando esto sucede, el siguiente paso por explorar es el reajuste de la persona con desempeño deficiente para sus actividades. En tanto que el subordinado permanezca en el trabajo, se analizan los componentes de su trabajo, así como las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que alcanzan los objetivos organizacionales y proporcionan un trabajo gratificante y significativo. Por ejemplo, un asistente puede manejar muchos de los detalles técnicos de la posición de un supervisor de primera línea, con lo que deja mucho tiempo libre para el supervisor para enfocarse en el desarrollo de la gente o para desarrollar un plan de largo plazo para presentarlo a la alta dirección.

Si la descripción de trabajo revisado es imposible de efectuar o es inadecuada, la cuarta alternativa es la reasignación de la persona con bajo rendimiento, ya sea a una posición de menor responsabilidad o a una que requiera menor conocimiento técnico o habilidades interpersonales. Por ejemplo, un especialista médico en un hospital que encuentra cada vez más difícil mantenerse al corriente de los nuevos procedimientos técnicos, pero que ha demostrado habilidades directivas que pueden desplazarse a una posición administrativa de tiempo completo. La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad, pero se distraen o desaniman con facilidad. Tienen un fuerte deseo, pero un compromiso bajo. Otros trabajan

de manera afanosa aunada a una persistencia impresionante, pero a su trabajo le falta inspiración. Estas personas tienen alto compromiso, pero un deseo bajo.

El segundo componente de desempeño laboral es la motivación. Aunque es importante ocuparse del entrenamiento y el apoyo de las necesidades de los subordinados y estar involucrado de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los subordinados es igualmente vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés. Un fuerte énfasis en el desempeño para exclusión de la satisfacción es igualmente ineficaz. Esta ocasión, en vez de ser indulgente, el directivo está imponiéndose. En esta situación, los directivos tienen poco interés en cómo se sienten los empleados acerca de sus trabajos.

El jefe emite órdenes y los empleados deben seguirlas. Los empleados explotados son empleados infelices, y los empleados infelices pueden buscar empleo con la competencia. Por lo tanto, aunque la explotación puede incrementar la productividad en el corto plazo, sus efectos a largo plazo por lo general disminuyen la productividad por el creciente ausentismo, la rotación de empleados y en algunos casos hasta el sabotaje y la violencia. Jim Stuart. Cuando los directivos no hacen énfasis ni en la satisfacción ni en el desempeño, están ignorando sus responsabilidades. No existe un liderazgo real, en el sentido de que los empleados no reciban ni prioridad ni dirección. Paralizados entre lo que ellos consideran ser opciones mutuamente excluyentes de enfatizar el desempeño o la satisfacción, los directivos no eligen ninguna. La negligencia resultante, si se les permite continuar, puede conducir en último lugar al fracaso de la unidad de trabajo.

La estrategia de motivación integrante enfatiza por igual el desempeño y la satisfacción. Los directivos eficaces son capaces de combinar lo que parecen ser fuerzas rivales en programas integradores y sinérgicos. En vez de aceptar la sabiduría convencional que dice que las fuerzas rivales se cancelan una a la otra, sacan provecho de la tensión entre los elementos combinados para crear nuevos enfoques de manera creativa. Sin embargo, esto no significa que ambos objetivos puedan ser totalmente satisfechos en cada caso en



específico. Algunos beneficios y desventajas ocurren de manera natural en situaciones de trabajo en curso. Sin embargo, en el largo plazo, a ambos objetivos se les debe dar igual consideración. La visión integradora de la motivación propone que aunque la importancia del empleado parezca buena sobre lo que hace y cómo es tratado no se puede minimizar, esta preocupación no debe eclipsar la responsabilidad de la dirección de conservar a las personas responsables para lograr resultados. Los directivos deben evitar la doble trampa de trabajar para originar un estado de ánimo alto en los empleados por su propio bien, o presionar por resultados de corto plazo en detrimento del compromiso a largo plazo. Los mejores directivos tienen personas productivas que también están satisfechas con su ambiente laboral (Kotter, 1996).

#### Elementos de un programa eficaz de motivación

Para crear un programa integrador, sinérgico y motivacional basado en la creencia de que los empleados de manera simultánea pueden tener un alto rendimiento y estar personalmente satisfechos. Los postulados clave en los que se basa este marco se resumen en la tabla 1. Es útil observar que la sabiduría prevaleciente entre los académicos organizacionales concerniente a las relaciones entre motivación, satisfacción y desempeño ha cambiado de manera notable durante las décadas pasadas.

Sin embargo, en el transcurso se ha observado las siguientes críticas a este punto de vista de que “vacas contentas dan más leche” en cuanto a desempeño laboral.

#### 2.3.9 Consolidación del desempeño y mejora del comportamiento

Después de hablar del modelo de motivación básico de “cuatro factores”, ahora cambiaremos la atención de los antecedentes del desempeño laboral (relación motivación → desempeño) a sus consecuencias (relación desempeño → resultados). Una vez que el directivo ha establecido, metas claras y se han aclarado las vías para la consecución del objetivo, el siguiente paso en un programa eficaz de motivación es alentar el logro de la meta mediante la vinculación contingente entre el desempeño y las condiciones extrínsecas (recompensas y disciplina) y la promoción de las condiciones intrínsecas.

## Importancia de la satisfacción laboral

Todo ejecutivo, empresario, director y empleador debería conocer la importancia que tiene que sus empleados o capital humano estén satisfechos en su trabajo para el éxito de su empresa. El personal que integra un equipo de trabajo es el recurso máspreciado de cualquier negocio, ya que un gran porcentaje, depende de ellos el buen funcionamiento de la empresa.

El mayor deseo sería que todos los miembros del equipo de trabajo sean realmente productivos, que se comprometan al máximo y sean eficientes en su trabajo Sin embargo, esta actitud de los colaboradores depende de muchos factores, como su carácter y personalidad pero también y en especial de factores de tipo motivacional.

Para que los colaboradores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día. La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes. Y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor. Pero ¿cómo conseguir que los miembros de tu equipo se encuentren realmente satisfechos?

Lo primero que tienen que tener presente es que la satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero. La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos y las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Por otro lado, las causas que provocan esta satisfacción también pueden cambiar a lo largo de la vida laboral.

El planteamiento de la satisfacción laboral como propuesta de valor para las organizaciones, se desprende la definición de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados. Este segundo objetivo específico consiste, entonces, en definir las necesidades del empleado, tratando de vincularlas con las tareas propias de su cargo, con el

fin de potencializar sus habilidades en beneficio propio y de la organización. La satisfacción laboral se puede definir como un estado positivo o placentero de las experiencias laborales del empleado, en otras palabras, la satisfacción laboral hace referencia a la actitud positiva del individuo hacia su trabajo. De lo anterior, es posible deducir que dentro de la dinámica propia de los ambientes laborales, quien está satisfecho en su empleo mostrará actitudes positivas, mientras quien está insatisfecho siempre estará a disgusto en todo lo que suceda a su alrededor.

Este concepto se explica con mayor claridad desde la definición que hace Álvarez Llorente: Le evidencia empírica indica que los aspectos positivos o recompensas asociados a un puesto de trabajo hacen referencia al interés del puesto, la independencia para desarrollar las tareas, la posibilidad de ayudar a la gente a través de trabajo realizado, la utilidad del mismo para la sociedad, la estabilidad del empleo, la obtención de algún tipo de prestación social por parte de la empresa, la existencia de buenas relaciones tanto entre los trabajadores y la dirección de la empresa como entre los propios compañeros, la posibilidad de ascender dentro de la empresa y la adecuación del salario recibido al trabajo realizado.

Ceteris Paribus, de forma positiva el grado de satisfacción laboral del trabajador. En cuanto a los aspectos negativos o requerimientos, por su parte, éstos hacen referencia al cansancio y estrés provocados por el trabajo, al esfuerzo físico y peligrosidad asociados al puesto, a las horas semanales de trabajo y al tiempo dedicado a adquirir el nivel de educación poseído. Todas estas características deberían afectar de manera negativa al nivel de satisfacción laboral (Álvarez Llorente, 2005, p. 107). La definición anterior permite comprender que cada persona es un universo distinto.

La satisfacción laboral, por tanto, depende de los valores que cada individuo defina como importantes y que puedan ser obtenidos a través del propio trabajo. De hecho, la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un cargo permite el cumplimiento de los valores importantes para la persona, siendo estos valores congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o fisiológicas. Este argumento se puede reforzar desde la definición que brindan Benedito, Bonavia & Llinares sobre la

priorización de los valores personales que hacen los empleados: lo primero que cabe resaltar es, pues, que los valores instrumentales se asocian fuertemente con los niveles de satisfacción que experimentan los empleados. La relación con los valores terminales o finales es, en general, más débil. Los valores instrumentales sirven como guías para el comportamiento, están por tanto más vinculados a la realidad del día a día, también en el trabajo, mientras que los valores terminales están próximos a la finalidad existencial del ser humano, más alejados en consecuencia del devenir cotidiano.

Por todo ello, los empleados más satisfechos son aquéllos que valoran positivamente llegar a ser alegres, limpios, obedientes, educados y responsables, así como indulgentes, serviciales, honestos y cariñosos. También están más satisfechos en la medida en que ser ambiciosos, abiertos, competentes, valientes, independientes, intelectuales y equilibrados son valores importantes para ellos. Estos últimos valores coinciden en gran parte con los valores de competencia propuestos por Crosby et al. (1990) y Weber (1990). Así pues, parece que los valores más conservadores y aquéllos relativos al desarrollo personal se relacionan a una mayor satisfacción laboral, mientras que aquellas personas que priorizan valores 8 finales que promueven la aceptación de los otros como iguales y se interesan por su bienestar tienden a sentirse más insatisfechos en su trabajo.

(Benedito, Bonavia & Llinares, 2008, p. 69) “La búsqueda de la propia realización personal, el equilibrio interno, la paz espiritual, el sentirse amado, el respeto hacia uno mismo, la amistad verdadera o la sabiduría, sí son valores que sorprende que no tengan relación con la satisfacción laboral.” Sin duda ambos constructos se encuentran a distinto nivel de análisis de la realidad, precisamente ésta es una de las aportaciones de este artículo frente a otros trabajos anteriores que estudiaban la relación existente entre satisfacción laboral y valores laborales. No parece por tanto que las organizaciones propicien cambios en la satisfacción laboral de las personas que consideran estos valores importantes, o si se prefiere, no parece que los empleados que conceden relevancia a estos valores de autorrealización, ni tampoco aquellos que los valoran en menor medida, obtengan distinto resultado en sus niveles de satisfacción.

(Benedito, Bonavia & Llinares, 2008, p. 70) Las definiciones anteriores permiten concluir que la dimensión humana no puede desvincularse de la dimensión laboral: en el lugar de trabajo no solo ocurren actividades estrictamente laborales, sino que también convergen todas las expectativas de realización personal del individuo. Las áreas de gestión humana, por lo tanto, están en la obligación de vincular estas expectativas con las actividades laborales con el ánimo de potencializar el desarrollo del individuo.

Luthans, citado por Yañez (2010, p.194), ofrece al respecto una conclusión muy oportuna, al definir la satisfacción laboral como un proceso del estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de la persona, permitiendo aceptar que la satisfacción laboral depende de las relaciones interpersonales con las jefaturas y los colegas. Sin embargo, dicha visión resulta limitada. La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos. En el ámbito laboral la motivación ha sido objeto de un amplio análisis, en los que se pueden diferenciar dos grupos de motivadores: extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social. Los intrínsecos se presentan al ejecutar el trabajo y depende de las características propias del puesto y del trabajador. Los conceptos anteriores pueden apreciarse con mayor exactitud en la definición que proporciona Soló: En la investigación sobre la Motivación Intrínseca Laboral podemos identificar dos enfoques: el primero es de contenido, al orientarse a señalar los componentes cognitivos y afectivos que lo conforman. Así para algunos autores la autodeterminación y competencia es lo distintivo de la Motivación Intrínseca; para otros el interés y excitación; para otros es la felicidad, sorpresa y diversión; para otros es el “flujo” del involucramiento profundo en la tarea.

El segundo enfoque es de proceso, al indagar la forma como la Motivación Intrínseca Laboral se origina en los individuos. Según esta postura la motivación será una respuesta cognitiva y/o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo. Como ejemplo de la respuesta cognitiva, la Motivación Intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado. Con respecto a las consecuencias afectivas, la Motivación Intrínseca se presentará si los estados

afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal.

(Solf, 2006, p. 113) De tal manera, además de las relaciones interpersonales con los jefes y los compañeros, existen otras variables que influyen en la satisfacción laboral, tales como la edad, la experiencia laboral, el nivel ocupacional y el grado de inteligencia, el reto del trabajo (características propias de la actividad), la compensación justa, condiciones favorables de trabajo y la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo. Este argumento es desarrollado por García Viamontes de la siguiente manera: La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto. Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables de trabajo, Colegas que brinden apoyo, Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

(García Viamontes, 2010, p. 5) De forma adicional, existe otro componente fundamental que alimenta la motivación laboral, Tan & Lim, citados por Yáñez (2010, p. 194) lo definen como la confianza interpersonal. La confianza se plantea como un suavizador de las relaciones interpersonales, actuando como un factor determinante en los aspectos motivacionales que tienen relación directa con el ambiente laboral social. El contexto general de esta definición se puede apreciar en la siguiente cita: La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas.

Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo. Basados en el modelo integrativo de la confianza, la confianza es, en gran medida, determinada por la confiabilidad y correspondería a la evaluación de los atributos personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. Los resultados de la meta y análisis revelan que cada uno de estas tres dimensiones tiene una única y significativa relación con confianza y la correlación entre ellos es alta. Sin embargo, en el caso de la relación con los pares la investigación encontró que sólo la integridad y benevolencia eran significativas para medir la confiabilidad.

(Yáñez, 2010, p. 194) En este punto, Ramírez, Abreu & Badii (2008, p.172) amplían el espectro de factores motivacionales, definiendo variables como salarios y beneficios, seguridad laboral y grado de confianza sobre la continuidad en el empleo (estabilidad), posibilidades de promoción para conseguir estatus laboral y social, horario laboral, estilo de supervisión y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador y un buen ambiente social de trabajo. Tales factores son clasificados por los autores de la siguiente manera: No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer. A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bi-factorial de Herzberg que se refieren a factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

#### 1. Factores de higiene:

- a) El salario y los beneficios;

- b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo;
- c) Las posibilidades de promoción;
- d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales;
- e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador;
- f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación con el líder formal.

2. Factores motivadores:

La consecución de logros;

Las características de la tarea;

La autonomía e independencia en el trabajo que con lleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea;

La implicación de conocimientos y habilidades; e) Retroalimentación y reconocimiento. (Ramírez, Abreu & Badii, 2008, p.172-173) Aunque las definiciones anteriores son bastantes precisas, es importante hacer la salvedad de que los elementos que favorecen la motivación no siempre afectan al individuo con la misma intensidad, pues dependen considerablemente de la percepción de cada persona para satisfacer sus necesidades.

Salarios mínimos en Honduras desde el 1 de enero 2017 al 31 de diciembre del 2017

Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
-----------------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------



Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	24,46	195,66	5.869,79
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	25,73	205,87	6.176,19
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	26,85	214,77	6.443,24
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	28,53	228,27	6.848,15
Industrias extractivas	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	33,41	267,31	8.019,23
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	34,42	275,33	8.259,82
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	37,91	303,32	9.099,57
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	40,68	325,45	9.763,52

Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Industria manufacturera	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	32,80	262,38	7.871,42
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	34,89	279,13	8.374,00
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	38,44	307,51	9.225,36
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	41,24	329,95	9.898,50
Electricidad, Gas y Agua	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	34,49	275,93	8.277,92
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	35,53	284,21	8.526,25
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	39,14	313,10	9.393,10
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	41,99	335,95	10.078,48

Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Construcción	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	33,88	271,00	8.130,10
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	34,89	279,13	8.374,00
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	38,44	307,51	9.225,36
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	41,24	329,95	9.898,50
Comercio al por Mayor y Menor, Restaurantes y Hoteles	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	33,88	271,00	8.130,10
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	34,89	279,13	8.374,00
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	38,44	307,51	9.225,36
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	41,24	329,95	9.898,50

Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	34,18	273,47	8.204,02
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	35,21	281,67	8.450,12
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	38,79	310,31	9.309,23
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	41,62	332,95	9.988,48
Establecimientos Financieros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las Empresas	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	34,80	278,39	8.351,82
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	35,84	286,75	8.602,38
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	39,49	315,90	9.476,97
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	42,37	338,95	10.168,46

Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Servicios comunales sociales y personales, seguridad y limpieza	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	33,26	266,08	7.982,28
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	34,26	274,06	8.221,75
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	37,74	301,92	9.057,62
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	40,49	323,95	9.718,53
Actividades de hospitales	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	33,26	266,08	7.982,28
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	34,26	274,06	8.221,75
	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	37,29	298,29	8.948,84
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	39,26	314,06	9.421,81

## Artículos de las leyes que se aplican en los salarios

Citado por Corte suprema de justicia (18/12/2016). Artículo 12. Además de las contenidas en el Código del Trabajo, en sus reglamentos y en las leyes de Previsión Social, será obligación de todo patrono sujeto a las disposiciones de esta Ley o de cualquier acuerdo expedido bajo la misma: a) Elaborar las hojas de servicio de sus trabajadores, los registros de los salarios, horas y demás condiciones y prácticas de trabajo mantenidas por él, y conservar dichos documentos en su oficina principal por un período no menor de cinco años; b) Suministrar a la Dirección toda información a su alcance sobre salarios, horas de labor, condiciones de trabajo, situación financiera de su empresa o establecimiento y cualesquiera otros datos necesarios a los fines de esta Ley y sus reglamentos; c) Permitir al Director o su representante, libre acceso a los centros de trabajo, con el fin de obtener información acerca de la condiciones que en estos prevalezcan; d) Permitir al Director o a su representante, que examine, copien las nóminas o planillas de pago, constancias de salarios, horas de trabajo, estados financieros, examinar libros de contabilidad y cualquier otro documento o información que fuese necesario para los fines de esta Ley; y, e) Conceder permisos para que cualquiera de sus trabajadores pueda ausentarse de su trabajo, con el propósito de servir como miembro de una comisión de Salario Mínimo.

Artículo 13. Todo patrono que violare cualquiera de las obligaciones que se imponen en el artículo anterior, será sancionado de conformidad con lo establecido en los artículos 8 y 9. Los datos o informaciones obtenidas, no podrán ser utilizados para deducir responsabilidades ajenas a las finalidades de esta Ley.

Artículo 14. Las actas que levanten los empleados de la Dirección y los informes que rindan en el ejercicio de sus funciones, se tendrán como relaciones exactas y verdaderas de los hechos en ellas contenidas, en tanto no se demuestre de modo evidente ante el Director su inexactitud, falsedad o parcialidad.

## Capítulo vi de las comisiones de salario mínimo

Artículo 15. Para la fijación o revisión de los salarios mínimos en cualquier actividad económica, se designará una Comisión de Salario Mínimo, la cual estará integrada por tres miembros representantes del interés patronal, tres miembros representantes del interés

obrero y tres miembros representantes del interés público, con sus respectivos suplentes, observándose las siguientes disposiciones: a) Es requisito para ser miembro de una Comisión de Salario Mínimo, ser hondureño por nacimiento, mayor de edad, saber leer y escribir, y gozar de buena conducta; b) El Director solicitará de los patronos y trabajadores de la industria a considerarse, a través de sus respectivas organizaciones, si las hubiere que dentro de un plazo de quince días presenten nóminas de candidatos, para los cargos de miembros de una Comisión de Salario Mínimo para dicha industria; c) Una vez sometidas la nóminas correspondientes, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social nombrará de entre los candidatos propuestos, tres miembros representativos del interés patronal y tres miembros representativos del sector obrero con sus respectivos suplentes. La misma Secretaría nombrará además dos miembros propietarios y dos suplentes en representación del interés público, los que deberán ser funcionarios altamente calificados para servir en las comisiones de Salario Mínimo; d) Si no se presentaren nóminas dentro del término señalado en el inciso b), se requerirá al interesado para que dentro del término de diez días presente su nómina de candidatos. Vencido este plazo sin presentarse las nóminas, se hará la designación, seleccionando de entre las personas que llenen los requisitos legales, que deben representar al interés causante de la omisión; y, e) La Secretaría de Trabajo y Previsión Social notificará inmediatamente a los miembros su nombramiento, concediéndoles un plazo de ocho días para comunicar su aceptación. Transcurrido este plazo y de no haberse recibido nota de aceptación o de haber alguno de los candidatos rechazado el cargo, la misma Secretaría nombrará sustitutos de entre los restantes candidatos propuestos por el interés patronal o por el interés obrero o la falta de éstos, de entre personal que cumpla los requisitos de este artículo. Dichos sustitutos serán debidamente notificados de sus nombramientos, para los efectos previstos en este literal.

Artículo 16. Aceptados los nombramientos, el Director procederá a tomar la promesa de ley a los miembros, y por resolución integrará la Comisión de Salario Mínimo, que tendrá a su cargo la elaboración del acuerdo de fijación de Salario Mínimo en la actividad económica objeto de estudio. El Director actuará como Presidente de la Comisión y será el tercer representante del interés público. Cinco miembros de la Comisión podrán sesionar válidamente.

Artículo 17. Los miembros de la Comisión serán remunerados por el sistema de dietas, cuya cuantía será regulada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Se les reembolsará, además los gastos de viaje en que incurrieren en el desempeño de sus funciones. El Director no devengará dieta alguna.

Artículo 18. Durante la audiencia se permitirá a las partes interesadas someter datos, informaciones, observaciones o argumentos pertinentes, bien por escrito u oralmente. De no comparecer personas interesadas a la audiencia, la Comisión de Salario Mínimo procederá a la fijación de los salarios mínimos con base en los datos, informes, documentación y estudios elaborados por la Dirección

Artículo 19. La audiencia no excederá de quince días hábiles de duración, y se levantará acta que contendrá una relación de lo actuado, que será firmada por los miembros asistentes.

#### Capítulo vii normas sobre salarios mínimos

Artículo 20. Los salarios mínimos se fijarán tomando en cuenta los propósitos y fines de esta Ley. Deberán ser los más altos que razonablemente la industria pueda pagar dando consideración debida a las condiciones económicas y de competencia, y no han de dar a ninguna zona o región ventajas de competencia sobre otras. Si los salarios pagados por los patronos fuesen por jornada de trabajo u otra unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades o por cualquier otra modalidad de pago, la remuneración que se pague deberá ser suficiente para que un trabajador de mediano rendimiento obtenga, por lo menos, el salario mínimo fijado para la industria que se trate. Reformado mediante Decreto No. 43-97 del 19 de mayo de 1997 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 28,271, de fecha 29 de mayo de 1997, el cual en su texto reza: Artículo 20. Los salarios mínimos se fijarán tomando en cuenta los propósitos y fines de esta Ley. Deberán ser los más altos que razonablemente los patronos puedan pagar, tomando en consideración las condiciones económicas del país y de competencia. Si los salarios pagados por los patronos fuesen por jornada de trabajo u otra unidad de tiempo, por unidad de obra o por cualquier



otra modalidad de pago, la remuneración que se pague deberá ser suficiente para que un trabajador de mediano rendimiento obtenga, por lo menos, el salario mínimo fijado para la actividad de que se trate".

Artículo 21. Para fijar el Salario Mínimo deben tomarse en consideración las encuestas que elabore la Dirección sobre: las modalidades de cada trabajo, las particulares condiciones de cada región y labor, costo de la vida, aptitud relativa de los trabajadores y a los sistemas de remuneración de las empresas. Reformado mediante Decreto No. 43-97 del 19 de mayo de 1997 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 28,271, de fecha 29 de mayo de 1997, el cual en su artículo 2 dice: Artículo 2.- Incorporar dos Artículos nuevos, 21-A y 21-B, que se leerán así: Artículo 21-A.- Se establece como un derecho a todos los empleados y trabajadores del sector público y privado que perciban hasta el equivalente de dos salarios mínimos, el pago del Bono Educativo por familia, el que se hará efectivo una vez por año, después de la primera prueba trimestral de los educandos, como una compensación a los padres de los hijos en edad escolar, matriculados en los niveles de kinder, primaria y secundaria del país; consistirá en la cantidad de QUINIENTOS LEMPIRAS (LPS. 500.00), incrementada en la misma proporción en que los sea el salario mínimo y se pagará en la misma modalidad y condiciones en que se hace efectivo el Décimo Tercer Mes en concepto de Aguinaldo, en cuanto a la proporcionalidad para quienes no hubieren cumplido un año de trabajar con el mismo patrono. El pago del Bono no se computará como salario para el cálculo del pago de las prestaciones laborales, ni para el pago de Décimo Tercer y Décimo Cuarto Mes de Salario. No se hará efectivo el pago del Bono, a los empleados y trabajadores que laboren en la pequeña y micro-empresa, incluyendo las delicadas, a las actividades agropecuarias, entendiéndose como tales, aquéllas en las que el número de trabajadores permanentes no exceda de quince (15)". Artículo 21-B.- Durante el año de 1997, el Bono Educativo podrá hacerse efectivo hasta en tres (3) cuotas mensuales".

#### Capítulo viii de las clasificaciones

Artículo 22. Las Comisiones recomendarán aquellas clasificaciones que juzgue razonables dentro de la respectiva industria, según la naturaleza de los servicios que se presten, y las distintas clases de trabajo u ocupaciones.

Artículo 23. Las Comisiones podrán recomendar la fijación de salarios mínimos diferentes para cada zona económica y por regiones, cuando a su juicio sea aconsejable, a causa de las diferentes condiciones existentes y clase de actividad.

Artículo 24. Podrán fijarse salarios móviles, determinados por la relación básica existente entre el precio del producto y los salarios, bien por promedios quincenales o mensuales de dicho precio, o por cualquier otro medio que se considere adecuado a los fines de esta Ley, con miras a los intereses de los trabajadores y a la estabilidad y prosperidad de las industrias. En todo caso, los salarios móviles no serán inferiores a los salarios básicos que se fijen para la industria de que se trate.

Artículo 25. Al determinar si deben hacerse clasificaciones en una industria y al fijar los tipos de salarios mínimos para la misma, no se harán las clasificaciones, ni se fijará ningún tipo de salario mínimo por razones regionales exclusivamente, sino que la Comisión considerará, entre otros factores pertinentes, los siguientes a) Las condiciones de competencia según sean afectadas por el costo de producción y de transporte; b) Los salarios por trabajo de naturaleza igual o comparables establecidos mediante convenios colectivos de trabajo acordados entre los patronos y los trabajadores; c) Los salarios que paguen, por trabajo de naturaleza igual o comparable, los patronos que voluntariamente mantienen normas de salario mínimo en la industria; d) No se hará clasificación alguna según este artículo a base de edad o sexo; y, e) Al hacer sus recomendaciones las Comisiones deberán tener en cuenta que el salario es el ingreso esencial del trabajador, un elemento importante del costo de producción para los patronos y un capítulo considerable en la economía nacional.

#### Capítulo ix acción de las comisiones

Artículo 26. Cerrada la audiencia y una vez terminada las deliberaciones, dentro de los quince días subsiguientes, el Proyecto de Acuerdo de Fijación de Salario Mínimo que prepare la Comisión para la industria de que se trate, se mandará publicar en el Diario Oficial "La Gaceta", y se concederá a las partes interesadas un plazo improrrogable de veinte días, a partir de TERMINADA la publicación, para someter argumentos por escrito en favor o en contra del Proyecto de Acuerdo. Su publicación deberá efectuarse dentro de los diez días siguientes a su entrega oficial por la Comisión.

Artículo 27. Una vez considerados los argumentos de las partes, la Comisión remitirá a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, un informe que contenga sus conclusiones de hecho y un Proyecto de Acuerdo fijando el tipo o los tipos de salario mínimo que deben pagarse en la actividad económica, objeto de la investigación. Dicho informe será firmado, siendo posible por todos los miembros de la Comisión aunque alguno o algunos de éstos salven su voto. En todo caso, deberá ser el resultado de por lo menos el voto conforme de cinco de sus miembros. Los votos particulares se acompañarán al informe.

#### Revisión de los salarios mínimos

Artículo 35. Los salarios mínimos deberán ser revisados por lo menos una vez cada tres años, contados desde la fecha de su fijación o de su última revisión. Reformado mediante Decreto No. 43-97 del 19 de mayo de 1997 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 28,271, de fecha 29 de mayo de 1997, el cual en su texto reza: Artículo 35. Los salarios mínimos deberán ser revisados por lo menos una vez al año, en el mes de diciembre, para que entre en vigencia en enero del siguiente año, tomando en cuenta la variación del promedio de la inflación acumulada a noviembre. También se podrá hacer una revisión en el mes de junio a solicitud del sector laboral o patronal, para que entre en vigencia en el mes de julio del año correspondiente, siempre y cuando el índice de inflación acumulada en el primer semestre del año exceda al doce por ciento (12%). Cuando se efectúe una revisión en el mes de junio, ésta será tomada en cuenta en la revisión del mes de diciembre para la fijación del salario mínimo del año siguiente. En la fijación del salario mínimo, se establecerá una escala menor para la pequeña y la microempresa".

#### Capítulo xv de la responsabilidad patronal

Artículo 36. La fijación del salario mínimo para cada industria, que no corresponda con el que se hubieren establecido en los contratos de trabajo vigentes, dará lugar para que estos sean revisados de conformidad con la ley, lo que no implica que dejarán de aplicarse los convenios individuales o colectivos actuales que sean más favorables al trabajador.

Artículo 37. Será sancionado con una multa de Cien a Mil Lempiras, según la gravedad de la infracción, que se determinará de acuerdo con los reglamentos respectivos, todo patrono que rebaje en categoría, imponga condiciones onerosas de trabajo, discrimine en cualquier

forma o tome otra clase de represalias contra cualquiera de sus trabajadores, porque éste haya servido, sirva o se proponga servir como Miembro de una Comisión de Salario Mínimo, haya prestado, vaya a prestar o preste, testimonio ante una Comisión. El trabajador que hubiere servido como Miembro de una Comisión de Salario Mínimo o prestado testimonio ante la misma, no podrá ser trasladado, rebajado de categoría o despedido de su trabajo dentro de los seis meses posteriores a haber cesado en sus funciones o rendido testimonio, sin comprobarse previamente en juicio sumario ante Juez competente que existe justa causa.

Artículo 38. Ningún patrono podrá aumentarles a sus trabajadores, por concepto de comidas servidas, alojamiento, uso de terrenos u otras prestaciones, cantidad alguna que no les estuviere cobrando legalmente durante el año anterior a la fecha de aprobación de esta Ley.

### **CAPITULO III. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

El capítulo III consiste en la aplicación de técnicas, procedimientos y metodologías que se utilizaron en la investigación. Se describe como se llevó a cabo el estudio de investigación, técnicas y procedimiento a utilizar. Los métodos y técnicas utilizadas, justifican su aplicación.

#### **3.1 Congruencia metodológica**

Después de definir el problema de investigación y los objetivos del proyecto en el capítulo I, habiendo desarrollado la teoría, a través de la literatura y experiencias de estudios con el propósito de enriquecer el tema en el capítulo presente; definimos las variables que fortalecen el estudio de satisfacción laboral y su influencia en la productividad.

Siguiendo un orden y dirección desarrollaremos un diseño de estudio que consiste en definir la estrategia de procesos productivos para obtener la información.

### 3.1.1 Matriz de congruencia metodológica

Problema	Preguntas de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable Dependientes	Variable Independientes
Al medir los niveles de satisfacción en Distribuidora Cáceres y al encontrarse inconformida des se puede trabajar para superarlas partiendo de la participación opinando sobre su conformidad en el trabajo y en qué medida puedan contribuir para que esos niveles de satisfacción no desmejoren, al contrario, que ese aspecto mejore crear una ventaja competitiva en la empresa.	<p>¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres?</p> <p>¿Qué influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres?</p> <p>¿Cómo interviene la satisfacción laboral en la rotación de personal de Distribuidora Cáceres?</p> <p>¿Qué planes o estrategias implementa Distribuidora Cáceres para la satisfacción laboral de sus colaboradores?</p>	<p>Determinar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres, proponiendo estrategias que ayuden al mejoramiento de los factores con baja calificación.</p>	<p>Medir el grado de satisfacción de los colaboradores de Distribuidora Cáceres, mediante un instrumento de Diagnostico.</p> <p>Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Distribuidora Cáceres.</p> <p>Describir los factores que determinan la rotación de personal en Distribuidora Cáceres</p> <p>Implementar un plan que contribuya al mejoramiento de la satisfacción laboral de los colaboradores de Distribuidora Cáceres</p>	Satisfacción laboral	<p>Sistema de incentivos y recompensas</p> <p>Oportunidades de Promoción y ascenso</p> <p>Estabilidad laboral</p>

### 3.2 Enfoque y métodos

Para el estudio de la satisfacción laboral, el método a utilizar es cualitativo ya que describe de forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones que se observan mediante un estudio; y además anexa tales experiencias, pensamientos, actitudes, creencias etc. que los participantes experimentan o manifiestan; por ende es que se dice que la investigación cualitativa hace referencia a las cualidades y responde las preguntas de investigación del estudio realizado.

### 3.3 Diseño de la investigación

En el diseño de la investigación se planifico lo que se debía hacer para lograr los objetivos del estudio. Un diseño bien hecho es fundamental para determinar la calidad de la investigación.

Para efectos del diagnóstico sobre el nivel de satisfacción laboral en distribuidora Cáceres, se utilizó el diseño de investigación explicativo, ya que este se encarga de buscar el porqué de los hechos, mediante la relación de causa-efecto, mediante la prueba de hipótesis, sus resultados y conclusiones. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia.

### 3.4 Población

Distribuidora Cáceres, cuenta de treinta y dos (32) colaboradores a su disposición que se dividen en dos áreas según su puesto, el área administrativa y el área de servicio al cliente. En administración laboran 3 personas y el resto de los 29 se encargan de atender, vender y despachar los clientes.

#### 3.4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis se centra en los colaboradores de Distribuidora Cáceres sean hombre o mujeres que laboran en la empresa. Los colaboradores buscan una satisfacción laboral en su entorno de trabajo acompañado de buen clima laboral, buen trato y una remuneración considerada en base a sus responsabilidades.

### 3.3.4 Unidad de respuesta

En el presente estudio son 29 encuestas aplicadas a los colaboradores de distribuidora Cáceres y una muestra de 32 personas, 3 colaboradores forman parte del equipo gerencial, no se encuestaron porque sesgaría los resultados. Con el propósito de indagar todo lo referente al estudio y revelando la pauta en cuanto a los resultados que obtendrán en el estudio.

## 3.4 Técnicas e instrumentos aplicados

### 3.4.1 Instrumentos

#### a) Encuesta o cuestionario

El instrumento se aplicó a los colaboradores de distribuidora Cáceres y sucursales existentes con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción en los mismos, en base al enfoque del estudio, puntualizando en cada departamento, funciones y desempeños de la empresa para poder diagnosticar y analizar el nivel de satisfacción de la empresa.

### 3.4.2 Técnicas

#### b) Observación

Mediante la observación se pudo visualizar el comportamiento de los colaboradores, en su diario vivir, desde que entra a la empresa, como se desarrollan en el día, hasta que terminan labores. Su forma de tratar al cliente podría determinar su satisfacción personal entorno al trabajo.

### 3.4.3 Procedimientos

Para la aplicación de técnicas utilizadas en el diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de distribuidora Cáceres, se considera una serie de pasos a realizar de forma organizada y de esa forma, una vez identificado el problema, poder cumplir con el tiempo y el interés de los colaboradores para nuevas mejoras. De igual forma la aplicación del plan estratégico sobre las capacitaciones recomendadas como el



seguimiento de estas mismas. Considerando la disposición de sus administrativos como la de los colaboradores.

### 3.5 Fuentes de información

#### 3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información que se utilizaron en el estudio son:

- Entrevista a personas que laboran directamente en la empresa distribuidora Cáceres.
- Estudio de campo.
- Conversaciones con el gerente de la empresa.

#### 3.5.2 Fuentes secundarias

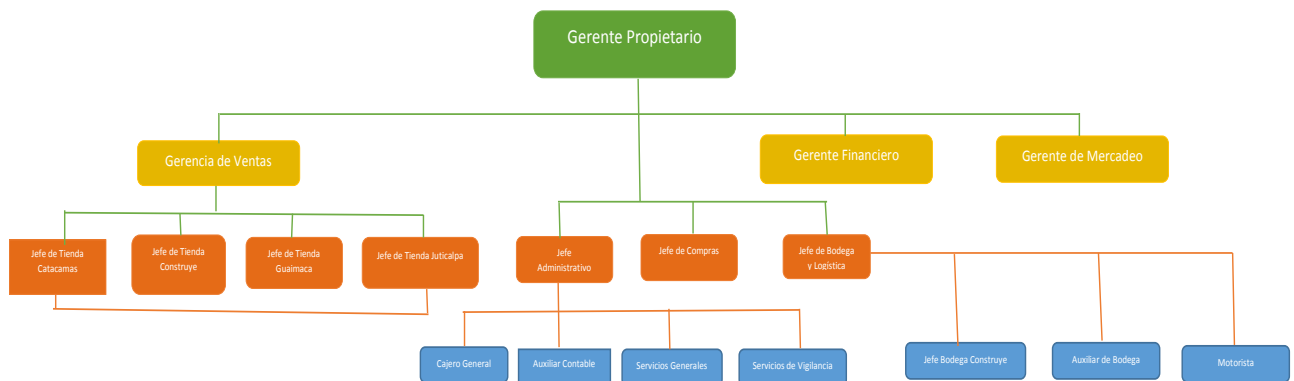
Las fuentes de información secundarias que se utilizaron en la investigación son:

- Bibliografías en internet
- Libros de texto

### 3.6 FODA

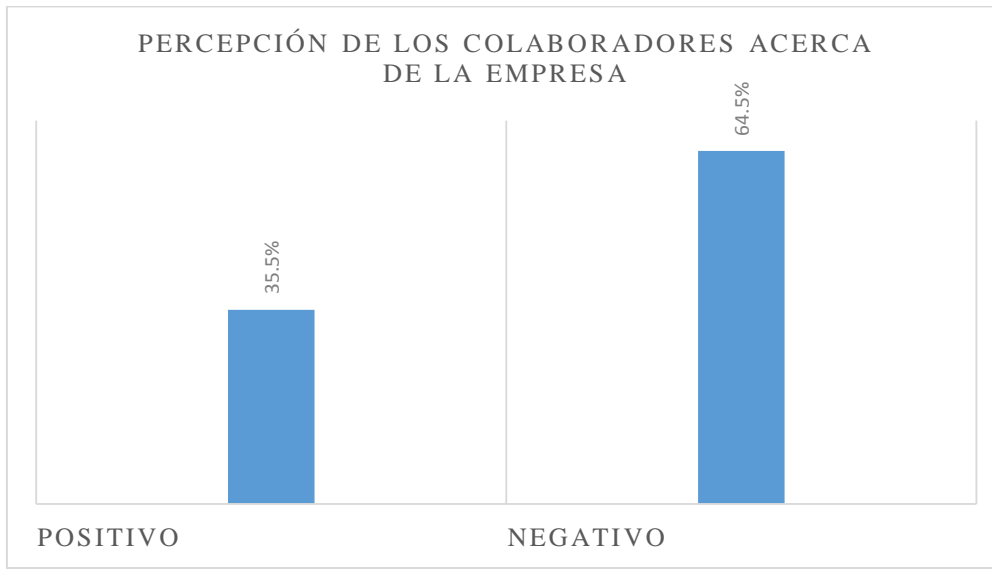


### 3.7 Organigrama de distribuidora Cáceres



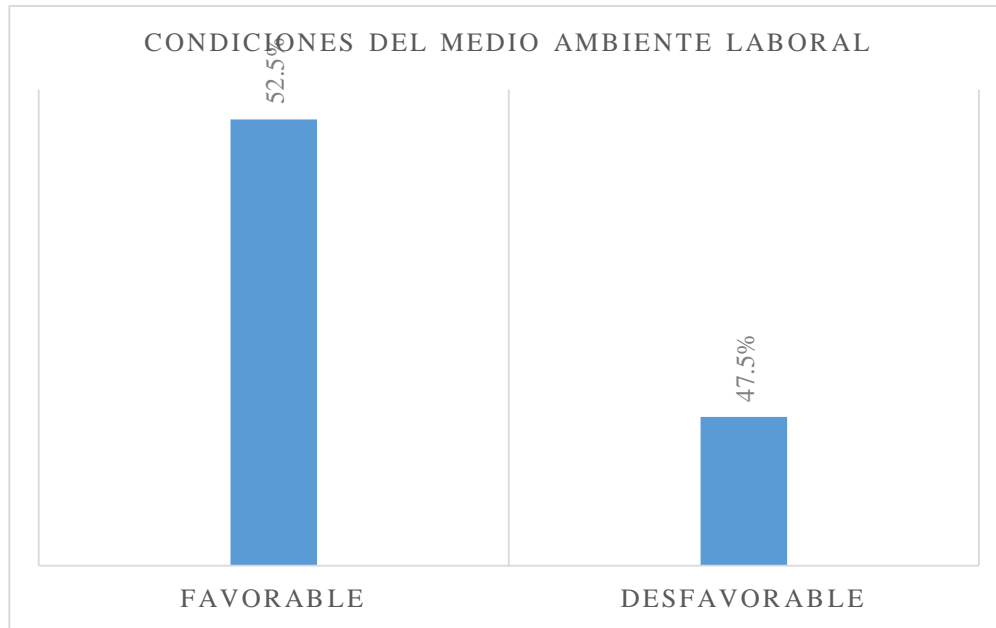
## CAPITULO IV RESULTADOS Y ANALISIS

Con el propósito de indagar y medir el nivel de satisfacción laboral y realizar el estudio, se aplicó un cuestionario a los empleados de Distribuidora Cáceres de la ciudad de Catacamas, departamento de Olancho, cuyos resultados se dan a conocer a continuación:



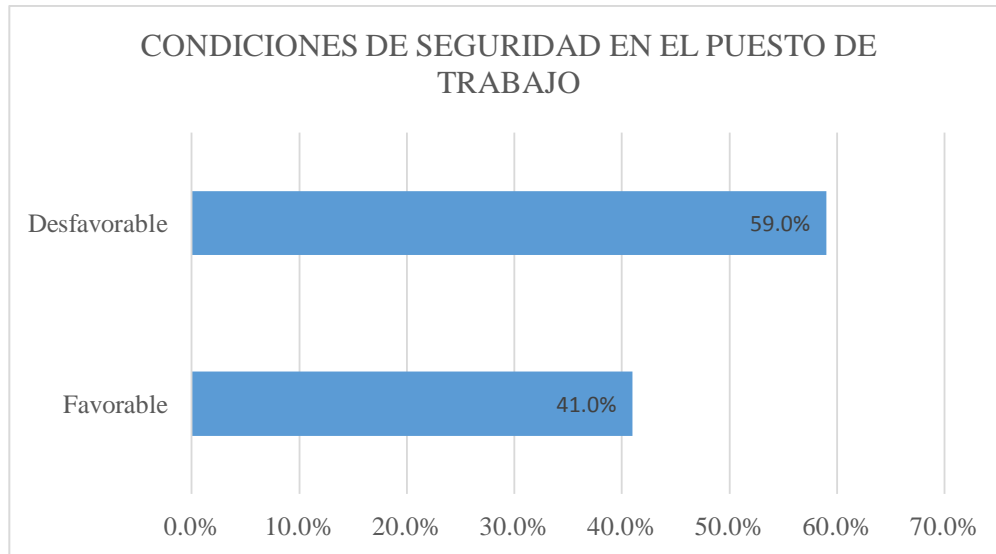
**Figura 1: Percepción de los colaboradores**

La percepción de los colaboradores acerca de la empresa en cuanto a cargas laborales, estructura y cambios que han ocurrido en la empresa, es negativa en un 64.5% en relación al 35.5% que ha sido positivo, lo que es recomendable para la empresa, revisar estos asuntos para generar confianza en los colaboradores respecto a los factores por los cuales han dado respuesta.



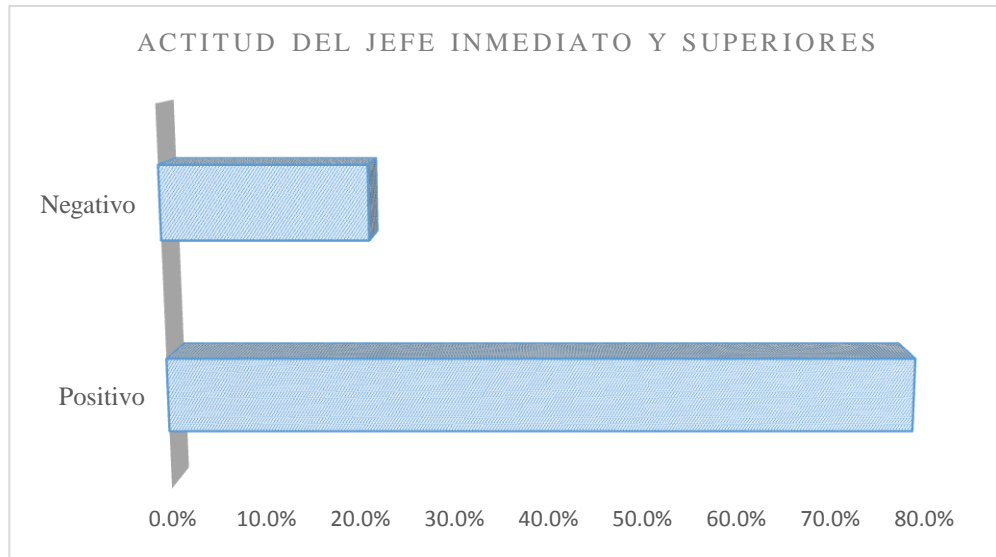
**Figura 2: Condiciones del medio ambiente de trabajo**

Las condiciones del medio ambiente laboral que corresponden a espacio de trabajo, condiciones de limpieza, orden y aseo y servicio de comedor, son favorables en un 52.5% y desfavorables en un 47.5%, las que deben ser revisadas para mejorar este indicador partiendo de la revisión del espacio y condiciones físicas de trabajo y las condiciones de iluminación y climatización del área del comedor



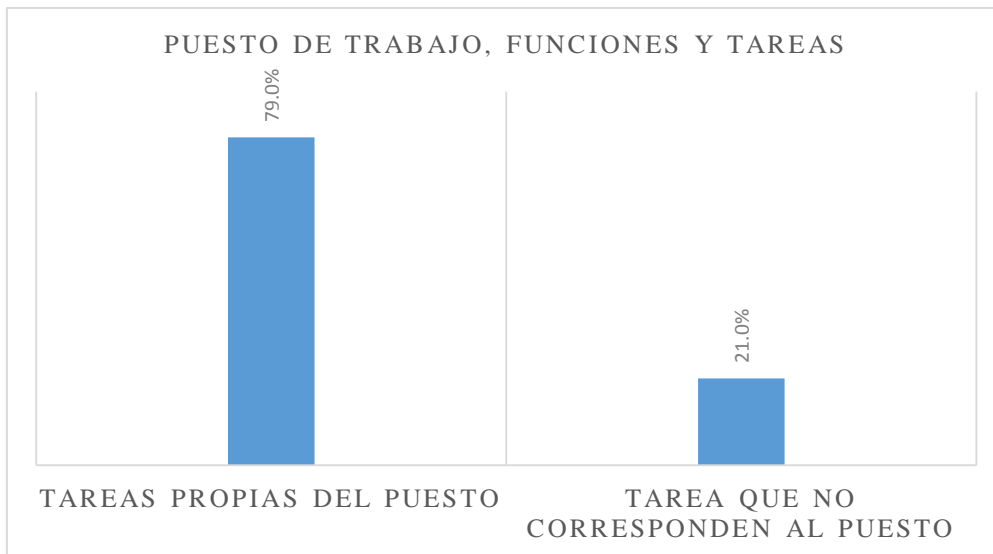
**Figura 3: Condiciones de seguridad en el puesto de trabajo**

Las condiciones de seguridad en el puesto de trabajo son desfavorables en un 59% y favorables en un 41%, existe desconformidad en este aspecto partiendo de la revisión de aspectos importantes como señalización, rotulación de zonas de peligro, indumentaria de trabajo para la prevención de accidentes laborales.



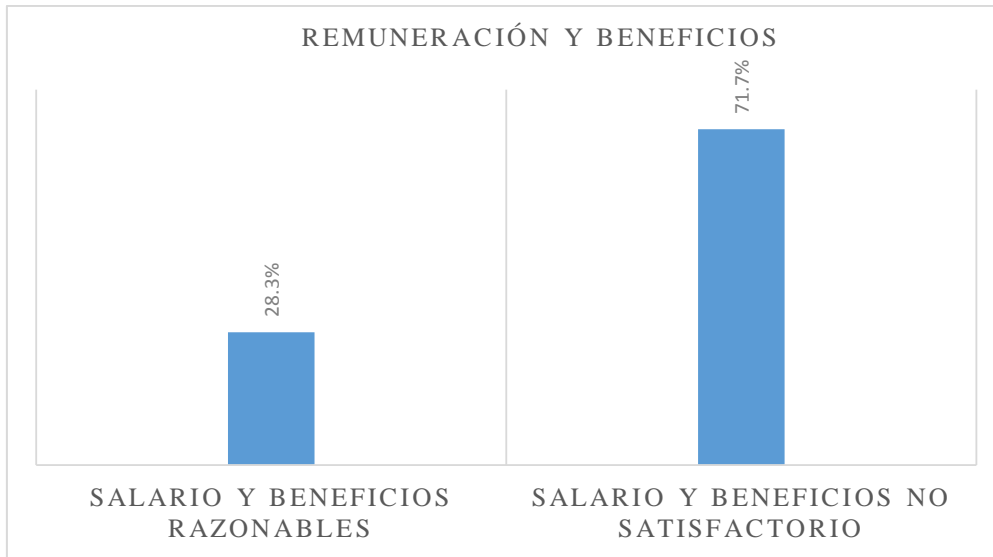
**Figura 4: Actitud del Jefe con los colaboradores**

Las actitudes del jefe inmediato y superiores son negativas en un 20% y en un 80% son positivas, deben ser revisadas para mejorar, que los jefes tengan la disposición de escuchar las sugerencias que los subalternos le indican y mejorando las habilidades para tratar con las personas.



**Figura 5: Puesto de Trabajo**

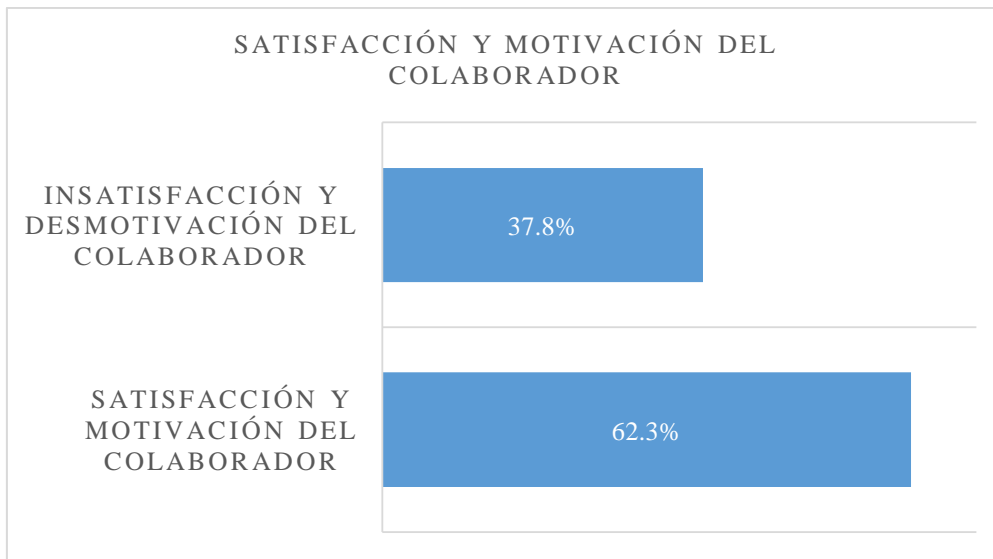
Las funciones y tareas son propias del puesto en un 79% y un 21% no son las indicadas en el perfil del puesto de trabajo. Esto genera desconformidad porque hay labores extras que no competen al desenvolvimiento en el perfil de colaborador, generando anuencias y conflictos por la asignación de responsabilidades que no competen.



**Figura 6: Remuneración y Beneficios**

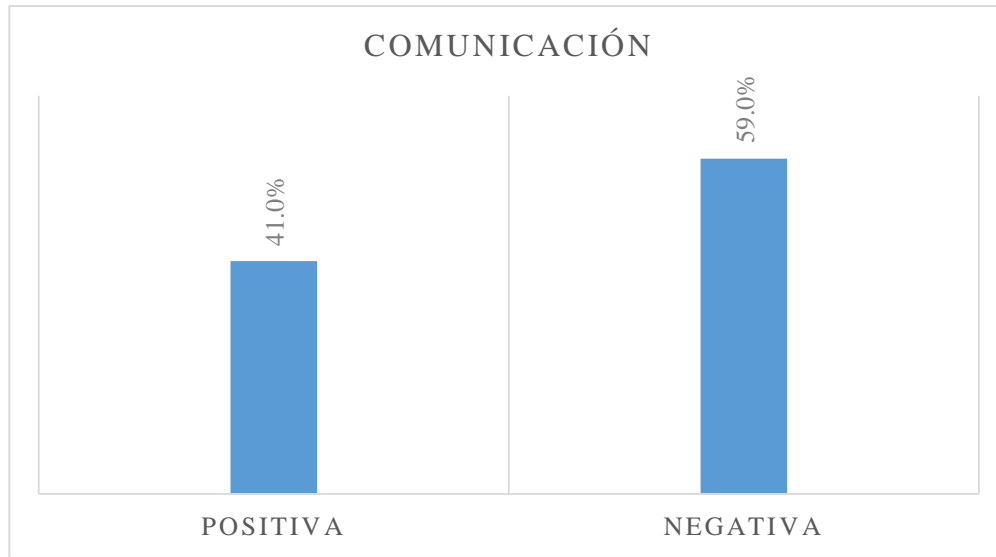
Las remuneraciones y beneficios para los colaboradores de la empresa son satisfactorios en un 29%, y un 69% considera que no son satisfactorios. Generando disconformidad en los colaboradores, la empresa debe hacer ajustes salariales y un plan de bonificaciones en base a metas y objetivos a cumplir.





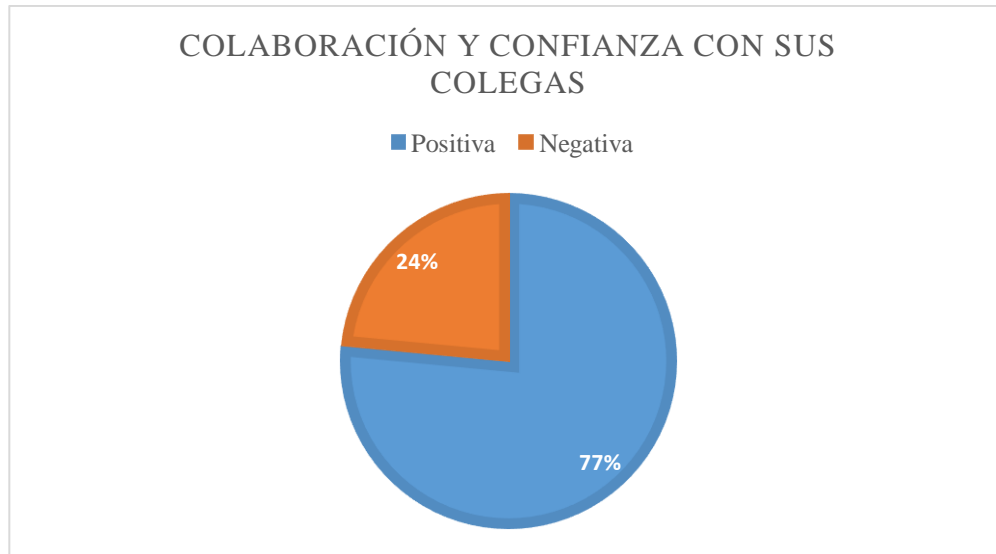
**Figura 7: Satisfacción y Motivación del colaborador**

La insatisfacción y desmotivación del colaborador se refleja en un 37.8% y la satisfacción y motivación del colaborador en un 62.3%, esto nos indica que hay existe insatisfacción en los empleados de la empresa siendo motivo a que se genere conflictos, negatividad y desmotivación factores importantes para la empresa que debe mejorar.



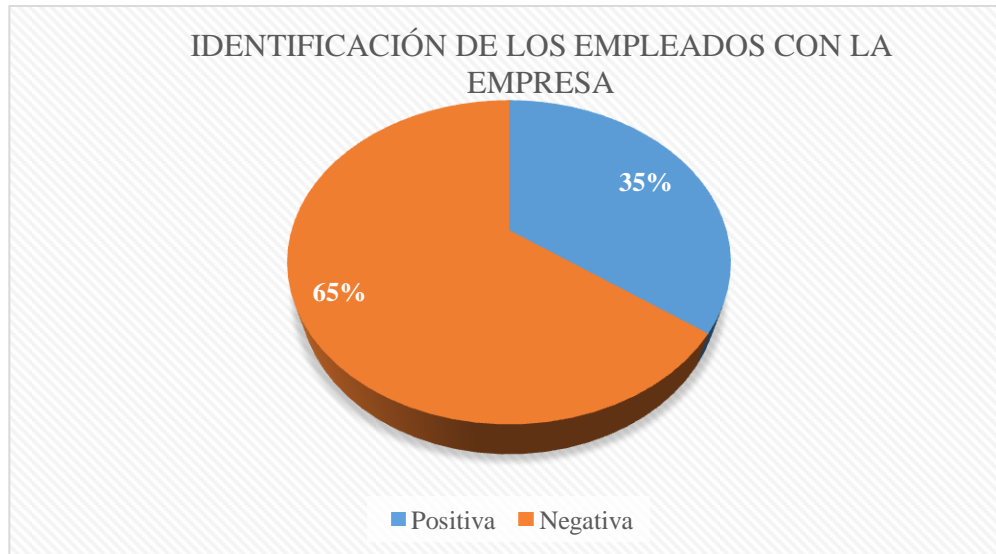
**Figura 8: Comunicación**

La comunicación en la empresa se refleja de la siguiente manera, siendo positiva en un 41% y negativa en un 59%. Siendo un factor importante ya que por medio de ella se sabe hacia dónde va la empresa, cuáles son sus objetivos, metas y actividades que la empresa realiza. Las reuniones por departamento son importantes con ellas se podrá despejar cualquier inquietud o sugerencia que se le haga a la gerencia.



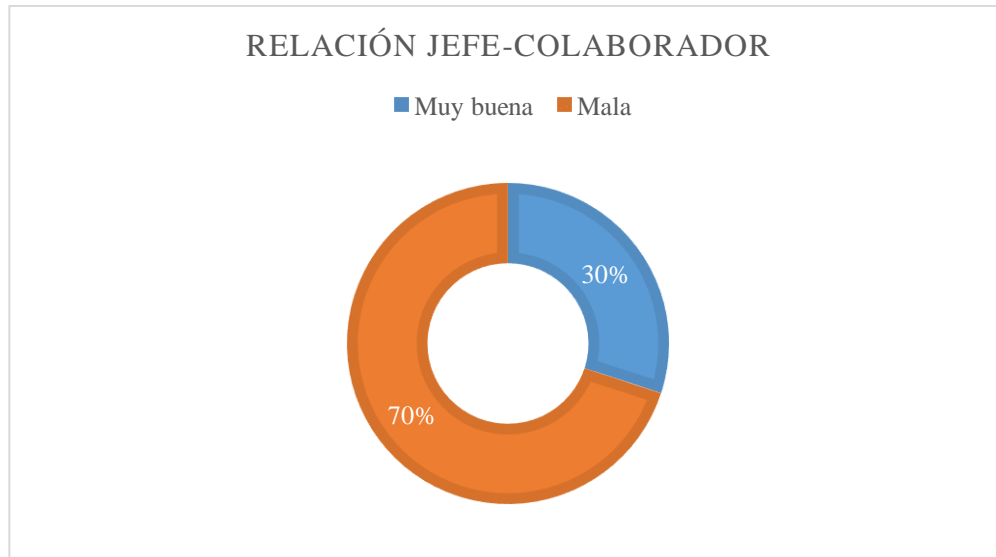
**Figura 9: Colaboración y confianza con los colegas**

La colaboración y confianza con los colegas es negativa en un 24% y positiva en un 76%, siendo factor importante porque genera compañerismo entre los colaboradores, sabiendo que en una emergencia pueden contar con el apoyo de sus colegas. La empresa debe aprovechar esta coyuntura para poder generar el trabajo en equipo y lograr una unión en todos los colaboradores.



**Figura 10: Identificación de los colaboradores con la empresa**

La identificación de los empleados con la empresa es negativa en un 65% y positiva en un 35%, la empresa debe revisar porque los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, la desconformidad es un factor que genera negativismo, la empresa debe revisar estos factores importantes para poder lograr una identificación de los empleados con la empresa.



**Figura 11: Relación del jefe con el colaborador**

Las relaciones entre jefe y colaborador, es mala en un 70% de los colaboradores y un 30% la consideran buena. La relación entre los jefes y subalternos es importante, debe existir respeto, confianza y honestidad para que los colaboradores puedan sugerir y dar opiniones para el crecimiento de la empresa.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1 Conclusiones

- Con base en los resultados se determinó que el índice de satisfacción laboral que poseen los empleados de Distribuidora Cáceres es significativamente bajo, lo que repercute en el logro de metas y objetivos de la empresa.
- El análisis de los resultados del estudio identifica aquellos factores que influyen en la satisfacción laboral como ser: los salarios, promociones, ascensos, capacitaciones, comunicación efectiva.
- Distribuidora Cáceres carece de un plan de actividades que contribuya al fortalecimiento del clima laboral satisfactorio.
- La relación jefe-colaborador es desfavorable para la empresa, generando un distanciamiento muy significativo, y por ende insatisfacción laboral.

### 5.2 Recomendaciones

- Efectuar estrategias que eleven el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Distribuidora Cáceres en Catacamas.
- Buscar la implementación de formas y medios de comunicación efectiva, así como la creación de estructuras salariales fijas y programas de ascensos, promociones considerando la antigüedad de los empleados.
- Crear un plan con objetivos específicos y actividades propias para el desarrollo de los factores que influyen en la satisfacción laboral.
- Desarrollar jornadas de capacitación e inducción al personal en relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación efectiva, finanzas familiares y ética.

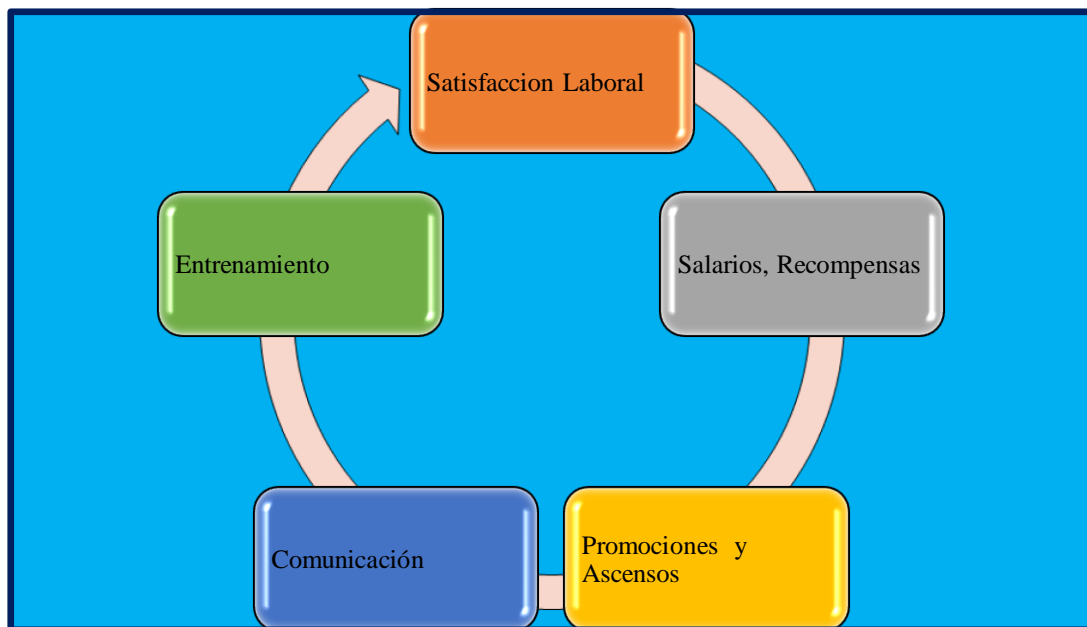
## CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 En este capítulo se describe una propuesta para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los empleados de distribuidora Cáceres.

### 6.1.1 Desarrollo de estrategias, plan de acción.

En el presente acápite se detallarán los objetivos, las acciones y las estrategias que se plantean para cada factor que mejore la satisfacción laboral de la entidad, sobre la base de los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos anteriormente explicados y detallados.

Para el desarrollo del presente; se está considerando los puntos críticos en común, a los 29 colaboradores en los cuales han coincidido; ellos para cada factor. Es decir salarios y remuneraciones, promoción y ascenso, plan de recompensas, capacitación y entrenamiento, se extrae el indicador crítico negativo producto de la aplicación del instrumento utilizado; en base a ello, se presentan los objetivos que se pretende alcanzar para la superación de dichos factores críticos; así como también, las acciones y estrategias recomendadas para el logro de los objetivos planteados.



**Figura 12: Ciclo de la Satisfacción laboral**

Fuente:

Elaboración

propia

### 6.1.2 Salarios y remuneraciones y plan de recompensas

Considerando que este es un factor determinante en la satisfacción laboral se ha evaluado si la empresa brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales para que los empleados puedan cumplir con las tareas encomendadas. El diagnóstico arroja como punto crítico, urgente y prioritario solucionar la siguiente situación enfocada al aspecto salarial. Los empleados consideran no solo que la remuneración que perciben es poco atractiva, sino que además no está conforme a las funciones, desempeño y/o logros de cada uno de ellos; es decir la empresa carece de escalas remunerativas, ni una adecuada estructura salarial, ni tampoco con indicadores claros para otorgar aumentos, premios, bonificaciones.

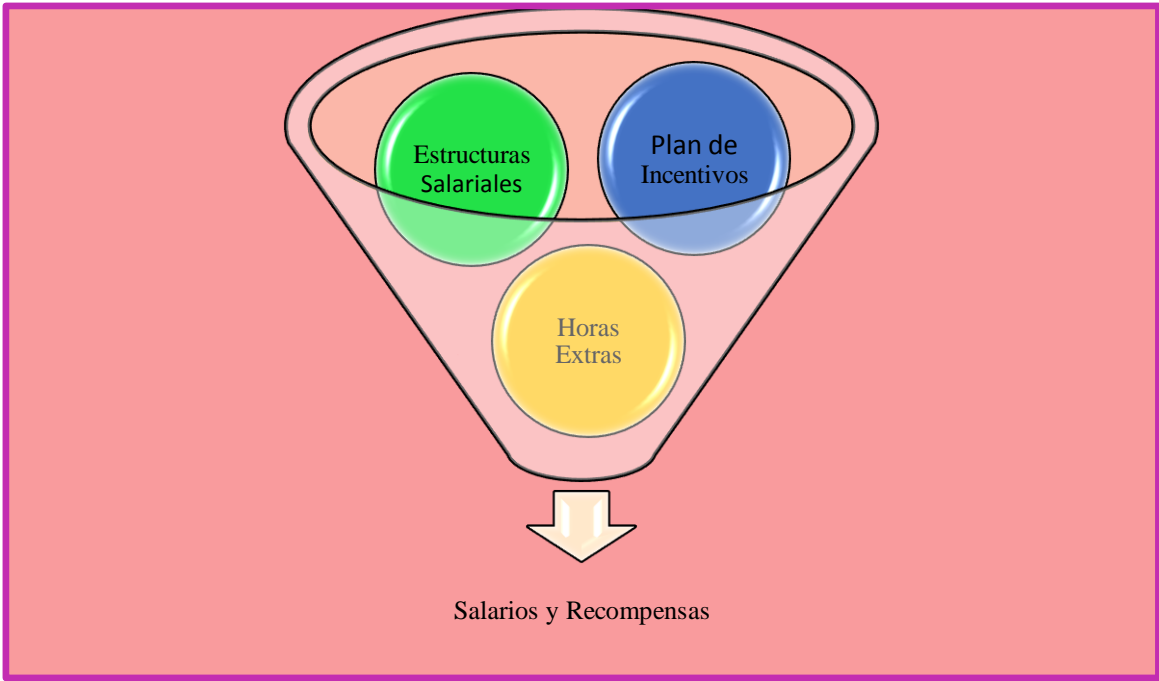
Para solventar la situación es urgente establecer bandas y estructuras salariales, así como también incentivos por objetivos cumplidos. Las acciones propuestas son las siguientes:

Elaborar bandas salariales de acuerdo a las competencias de los empleados y al mercado en el que se desempeñan, esta acción es la principal propuesta para efectos de poder superar la dimensión crítica descrita en este factor, con la elaboración de bandas y estructuras salariales a favor de los colaboradores, se estaría generando un mayor sentido de equidad y distribución y adicionalmente se estaría reconociendo los méritos profesionales, así como las habilidades y competencias de cada empleado. Así mismo con la creación de una estructura salarial se tomaría en cuenta la antigüedad y el esfuerzo permanente por cumplir con sus funciones.

Crear un programa de incentivos por objetivos cumplidos. La idea de esta acción propuesta es que se lleve a cabo la ejecución de un programa de incentivos para beneficio de los empleados, los cuales serán otorgados efectivamente según el cumplimiento de sus propios objetivos y metas ya sea por departamento o área al cual pertenecen. Con ello se generaría satisfacción laboral, ya que se les estaría premiando o bonificando por sus logros.

Instaurar el pago de horas extras conforme a la ley de código de trabajo hondureño, así como el pago de los días feriados y días de reposo en las temporadas altas.





**Figura 12: Salarios y recompensas**

Fuente:

Elaboración

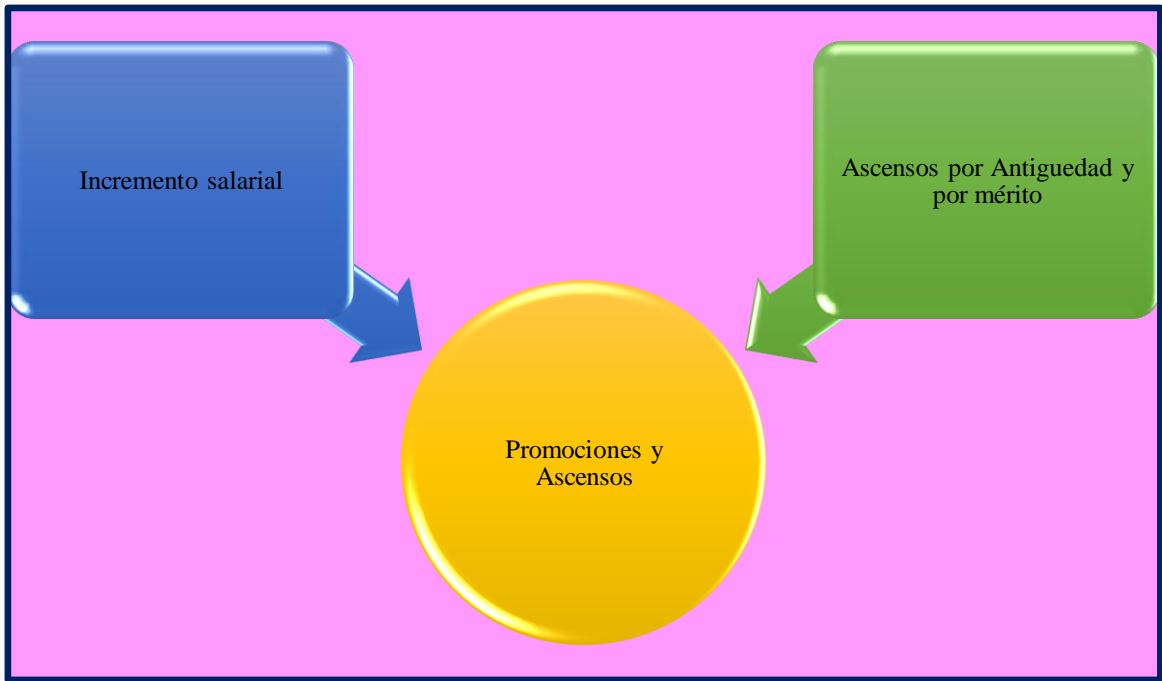
propia

### 6.1.3 Promociones y ascensos

Implementar el incremento salarial anual, de acuerdo a los logros obtenidos en base a metas, con ello no solo se estaría generando sensación de justicia y equidad entre los empleados, sino también de mayor motivación para el logro de los objetivos y metas empresariales y consecuentemente surgiría el incremento de la satisfacción laboral en ellos, mejorando el clima laboral de la empresa.

Elaborar un programa que premie al empleado del mes, con esta idea se pretende promover el reconocimiento de los empleados en cuanto a su desempeño, puntualidad, pro actividad y calidad de los servicios que prestan en los diferentes departamentos, a fin de que sientan que sus logros son importantes para el nivel gerencial de la compañía y con esto provocar los ascensos.

El ascenso implica la realización de funciones de un nivel superior. De entre los sistemas más utilizados, pueden indicarse el de antigüedad y por méritos. Ambos son aptos para ser utilizados en la empresa distribuidora Cáceres. Asimismo, si bien ciertas acciones propuestas requieren de una inversión económica, estas a un mediano plazo van a generar un retorno para la empresa, debido a que, por ejemplo, al estructurar bandas salariales acordes al mercado y según lo indicado en las propuestas, disminuiría la rotación en cuanto a contratación de personal, lo cual generaría mayor estabilidad con el equipo que se conforme y se podrían concretar mayores mejoras para la organización.



**Figura 13: Ciclo de promociones y ascensos**

Fuente:

Elaboración

propia

## Comunicación

Este es un factor de percepción de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información que proporciona la empresa, siendo esta pertinente para el buen funcionamiento de la misma como para la generación de buena atención al cliente. Con respecto a la fluidez, los empleados han manifestado que la oportunidad que tienen ellos para comunicarse y obtener información por parte de los jefes inmediatos no es adecuada.

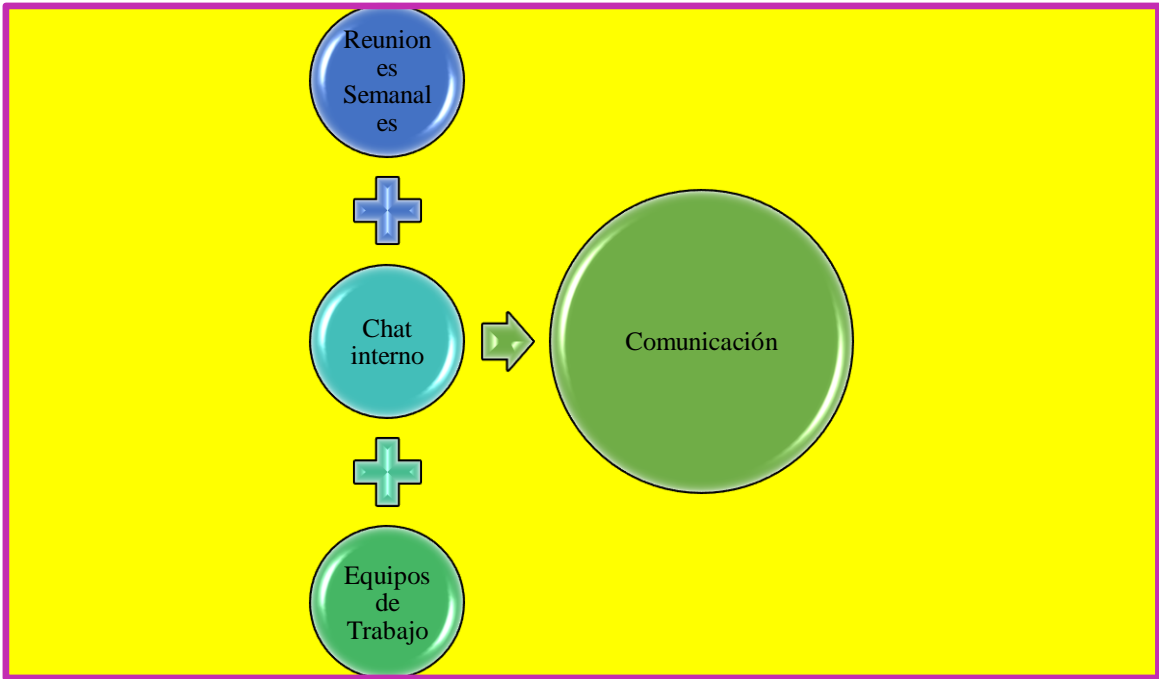
Existe una situación crítica enfocada en la claridad, coherencia y precisión de la información que brinda la empresa a los empleados, es decir dentro de este factor resalta la poca o nula planificación de la empresa para transmitir la información, de acuerdo a lo manifestado por los empleados, existen reuniones de último minuto, contradicciones en el manejo de la información y esta no llega de forma oportuna y veraz para todos, lo que genera dificultades en los empleados con relación a los clientes.

Es posible superar esta falencia que tiene distribuidora Cáceres para beneficio de la misma empresa elaborando un plan de comunicaciones internas con diversas actividades que permitan la fluidez de la información tales como:

Programar reuniones semanales para comunicar las actividades a desarrollar para el logro de las metas, con esto se pretende crear de manera formal canales de comunicación distendidos de los empleados con los jefes inmediatos y superiores de la empresa, con la finalidad que puedan expresar sus ideas y /o mejoras en beneficio de los mismos empleados como de la distribuidora.

Haciendo uso de las herramientas que la tecnología ha puesto a la orden es importante crear un chat interno para la comunicación entre docentes y directivos, este permitirá plasmar un mecanismo adicional para los empleados y gerentes en cuanto a que la comunicación sea de manera más flexible entre todos los empleados.

Establecer equipos de trabajo para realizar trabajos establecidos por la gerencia general y jefaturas de departamentos, con esta idea se pretende generar mayor integración entre los empleados, permitir que se agrupen de forma aleatoria y no necesariamente por empatía, años de antigüedad, por niveles o por áreas establecidas.



**Figura 14: Ciclo de comunicación**

Fuente:

Elaboración

propia

## Capacitación

Se ha evaluado la apreciación que tiene el trabajador, con respecto a las posibilidades que el medio laboral le ofrece, ya sea en cuanto a o como perspectiva de futuro. De acuerdo con lo expuesto, lo que los colaboradores consideran es que la empresa no les ha facilitado opciones de promoción y ascenso e ir ocupando otras posiciones que les beneficie sobretodo económicamente por la falta de capacitación en el rubro ferretero y de bricolaje, lo mencionado anteriormente es justamente una causa de insatisfacción laboral.

Con lo antes expuesto se plantea programar capacitaciones a los empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las brechas existentes, el tipo de capacitaciones de acuerdo al nivel académico o especialidad a fin de lograr cierta homogeneidad.

Elaborar un cronograma de capacitaciones de acuerdo a lo requerido por la Distribuidora.

Crear un mecanismo de contratación con empresas dedicadas a capacitar personal.



**Figura 15: Proceso de identificación de necesidades de capacitación**

#### 6.1.4 Cronograma de capacitaciones propuestas

	TEMA	FECHA	NUMERO DE PARTICIPANTE	LUGAR
1	Liderazgo	6/03/2017	29 colaboradores	Hotel Papabeto
2	Relaciones interpersonales	21/03/2017	29 colaboradores	Hotel Papabeto
3	Finanzas familiares	3/04/2017	29 Colaboradores	Hotel Papabeto
4	Comunicación efectiva	24/04/2017	29 Colaboradores	Hotel Papabeto
5	Ética	5/05/2017	29 Colaboradores	Hotel Papabeto
6	Graduación de capacitación	13/05/2017	29 Colaboradores	Hotel Papabeto

### 6.1.5 Presupuesto

<b>TEMAS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>TOTAL</b>
Liderazgo	12,500.00	12,500.00
Relaciones interpersonales	14,250.00	14,250.00
Finanzas familiares	16,000.00	16,000.00
Comunicación efectiva	12,500.00	12,500.00
Ética	12,500.00	12,500.00
Total	No aplica	67,750.00



## BIBLIOGRAFIA

- (s.f.). (12 de agosto 2012) Obtenido de <http://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/>.
- AGUT NIETO, C. P. (2007). CONTRIBUCIONES AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL. REVISTA DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES, 203-225.
- ALVAREZ, L. G. (2004). ANÁLISIS EMPIRICO DE LOS DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. REVISTA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS, 105-118.
- CAÑIZARES, S. M. (2011). SATISFACCIÓN LABORAL: CAUSAS, CONSECUENCIAS Y MEDICIÓN. ESPAÑA: EAE.
- CHIAVENATO, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MAC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- DIAZ, J. (08 de ABRIL de 2013). EMPRENDICES. Obtenido de COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES: <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-motivar-a-los-empleados-en-una-empresa/>
- GARY CHAPMAN, P. W. (2011). LOS 5 LENGUAJES DEL APRECIO EN EL TRABAJO. MICHIGAN USA: EDITORIAL PORTAVOZ.
- GARY, D. (2011). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- MARIN, A. L. (s.f.). SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES. MADRID: EDITORIAL FRAGUA.
- Milton L. Blum, J. C. (2007). PSICOLOGÍA INDUSTRIAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y SOCIALES . MICHIGAN: Harper & Row,.
- PARTIDO, M. C. (2010). RELACIONES ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. MADRID: SERVICIOS EDITORIALES LS.
- PORRET, M. (2009). RECURSOS HUMANOS. MADRID ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- POSADA, P. A. (s.f.) (12 de agosto 2012).  
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1127/Factores%20de%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20y%20objetivos%20organizacionales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- REZA, J. C. (2006). NUEVO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES. MÉXICO DF: PANORAMA EDITORIA.
- ROBBINS, S. P. (2004). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MÉXICO: PEARSON EDUCATION.

SILICEO, A. (2006). CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL. MÉXICO DF: EDITORIAL LIMUSA.

TOMAS CRESPO RAMOS, J. A. (2003). ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. ESPAÑA: MAD EDUFORMA.

VADILLO, M. T. (2010). LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO. MADRID ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.

VERA, J. M. (2006). MARKETING PERSONAL. MADRID ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.

Grupo Océano. (2002). DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. BARCELONA ESPAÑA: MMII Editorial Océano.

(31 de Marzo de 2009). EL HERALDO DE CHIHUAHUA .

Cáceres, G. (4 de Agosto de 2014). Distribuidora Cáceres. (I. C. García, Entrevistador)

Nosnik, A. (2005). CULTURAS ORGANIZACIONALES, SU ORIGEN, CONSOLIDACIÓN Y DESARROLLO. ESPAÑA: GESBIBLO.

Krajewski, L. (2000). ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, ESTRATEGÍA Y ANÁLISIS. MÉXICO: PEARSON EDUCATION.

Kenneth Laudon, J. P. (2012). SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL. MÉXICO: PEARSON EDUCATION.

Philip Kotler, K. L. (2009). DIRECCIÓN MARKETING. MÉXICO: PEARSON EDUCATION.

Jimenez, S. M. (2012). DISTRIBUCIÓN COMERCIAL APLICADA. MADRID ESPAÑA: ESIC.

(Tusalario.org/Honduras, 2017)

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA (sf) (18/12/2016).

<http://181.210.31.7/wp-content/uploads/2016/07/DGS-Funciones.pdf>

## ANEXOS

Anexo 1: encuesta

### **ENCUESTA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN DISTRIBUIDORA CACERES.**

#### **Instrucción:**

Las preguntas que se le presentan en esta encuesta son de carácter confidencial, por lo que la información que se obtenga, será para uso exclusivamente académico. Su opinión tendrá valor e importancia para nuestra investigación cuyo propósito es conocer el nivel de satisfacción laboral en Distribuidora Cáceres

#### **ASPECTOS GENERALES**

##### **1. Antigüedad**

0-12 meses	1-5 Años	6-15 Años	16-25 Años

A continuación, se le presenta la encuesta que está dada en una escala de 1 a 2, por lo que se le pide indicar el número que mejor le represente el grado en el que está de acuerdo con las afirmaciones de la misma:

Si	1
No	2

##### **2. Percepción de los colaboradores acerca de la organización**

No.	Afirmación	1	2
1	Las cargas laborales en su departamento están distribuidas de manera equitativa		
	La estructura de la empresa y de su departamento en el que		

2	labora está bien definido		
3	Considera que los cambios que han ocurrido en la empresa son beneficiosos para usted		
4	Conoce como está conformada la estructura de la empresa		

### 3. Condiciones del medio ambiente laboral

No.	Afirmación	1	2
1	Dispongo de suficiente espacio para trabajar		
2	El espacio del comedor cuenta con iluminación y climatización necesaria		
3	el clima y la hidratación como el agua, son adecuados		
4	Las condiciones de limpieza, higiene y aseo son las adecuadas en mi unidad de trabajo		

### 4. Condiciones de seguridad en el puesto de trabajo

No.	Afirmación	1	2
1	Se cuenta con las condiciones adecuadas, como: señalización, rotulación para la prevención de accidentes laborales		
2	Dispongo de implementos y equipo para la prevención de accidentes en el trabajo como (guantes, gafas, overol, metros.)		
3	Se me da orientación de cómo evitar los riesgos en el trabajo		
4	He recibido capacitación sobre seguridad e higiene en el trabajo		

### 5. Actitud del jefe inmediato o superiores

No.	Afirmación	1	2
1	Mi jefe me trata con respeto y amabilidad		

2	Mi Jefe está pendiente de las actividades que realizo		
3	Mi jefe tiene la habilidad para tratar con las personas efectivamente		
4	Mi Jefe nos escucha y toma en cuenta las sugerencias que le hacemos		

#### 6. Puesto de trabajo: funciones y tareas

No.	Afirmación	1	2
1	Conoce su trabajo y lo realiza sin ninguna limitación		
2	Las funciones y tareas que realizo, son propias a las funciones del departamento que pertenezco		
3	Cuento con los materiales, equipos y otros recursos para cumplir con mi trabajo correctamente		

#### 7. Remuneración y beneficios

No.	Afirmación	1	2
1	Está recibiendo un salario y beneficios justos en comparación con empleados de otras instituciones que realizan trabajos similares		
2	El salario y otros beneficios que recibo en esta Institución son apropiados para lo que hago		
3	Considera que sería necesario contar con una mini cooperativa dentro de la empresa para poder solicitar préstamos de emergencia		

4	Existe un sistema de recompensas por logros		
---	---	--	--

### 8. Satisfacción y motivación personal

No.	Afirmación	1	2
1	Estar en mi puesto de trabajo me genera un sentimiento de satisfacción y autorrealización		
2	Me siento valorado, respetado y motivado en mi trabajo		
3	La Relación con mi jefe inmediato y superiores me genera confianza en mi cargo		
4	Considero que elegí el mejor lugar para trabajar		

### 9. Comunicación

No.	Afirmación	1	2
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de la Institución		
2	Los medios de comunicación utilizados por la Institución considero que son efectivos		
3	La comunicación con mi superior es clara y efectiva		
4	Mi Jefe inmediato y mis superiores escuchan mis ideas y comentarios		
5	Tengo acceso a los medios de comunicación internos de la Institución		

### 10. Colaboración y confianza

No.	Afirmación	1	2
1	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos		
	Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con el		

2	apoyo y colaboración de mis compañeros		
---	--	--	--

### 11. Identificación de los empleados con la organización

No.	Afirmación	1	2
1	Considero que estoy en el mejor lugar para trabajar		
2	Pienso laborar por mucho tiempo en esta Institución		
3	tengo interés de trabajar en otro lugar		
4	Me siento orgulloso de trabajar en esta institución		
5	Existe la oportunidad de ascensos en la empresa		

### 12. Relaciones jefe - colaborador

No.	Afirmación	1	2
1	Se siente en libertad de dar al jefe, una opinión honesta, aunque sea negativa.		
2	Puede hablar libremente con mi jefe aun cuando estoy en desacuerdo con él.		
3	Cuando cometo un error, mi jefe me aborda y me orienta adecuadamente para corregir el error		
4	Al cumplir una meta, su jefe lo motiva a continuar haciendo las cosas correctamente		

### 13. Proceso de entrenamiento y capacitación

No.	Afirmación	1	2
1	Ha recibido capacitaciones sobre motivación laboral y desarrollo personal		
2	La empresa se interesa que sus colaboradores estén capacitados		

3	Está interesado, en conocer más sobre desarrollo personal y motivación laboral		
---	--	--	--



## Anexo 2: autorización

### ANEXOS

#### ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Catacamas Olancho 23/10/14  
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Gustavo A. Cáceres I.  
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente / Propietario  
(Puesto Laboral)

Distribuidora Cáceres  
(Empresa o Institución)

Calle del Comercio, Av. Bro Popular  
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Cáceres

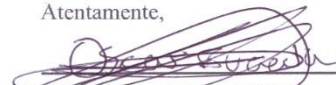
Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial, Orientación Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema Diagnosticar el nivel de Satisfacción laboral en Distribuidora Cáceres., por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, entrevistas, Sondeos.

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

  
Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 77273327

\_\_\_\_\_  
Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: \_\_\_\_\_

Por este medio, Distribuidora Cáceres  
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



\_\_\_\_\_  
Vo.Bo.

### Anexo 3: Punto de vista del gerente acerca de la empresa

Distribuidora Cáceres actualmente es una empresa por la que he trabajado por más de 25 años empezando como una tienda de abarrotería en general y útiles escolares, a medida el negocio iba creciendo, los materiales de construcción y productos ferreteros eran de mayor demanda en el negocio.

Actualmente se cuenta con una cartera de productos con más de 15,00.00 productos, la empresa está en un proceso de crecimiento rápido y es cuando se están presentando problemas de clima laboral, insatisfacción en los colaboradores y desacuerdos entre los mismo colaboradores, generando una alta rotación de personal algo que nos ha elevado los costos por el hecho que cada persona que es contratado lleva un proceso de entrenamiento con los proveedores de la empresa y en nuestra tienda.

Hace 7 años tome la decisión de que los salarios sean de la siguiente manera: 1 salario base y comisiones en base a volumen de venta. Algo que ha generado inconformidad en los empleados porque en Catacamas siempre la costumbre es un salario fijo.

Cabe mencionar que los salarios base de cada empleado son considerados según las leyes que rigen a los trabajadores, así como los acuerdos de salarios mínimos de trabajadores, empresa privada y gobierno. Distribuidora Cáceres se somete a dichos acuerdos, por lo que todos los colaboradores de esta empresa devengan el salario mínimo de cada año como salario base y a este se le suman las comisiones de ventas.

Aun así he observado la pasividad de los colaboradores y la carencia de interés, motivación, alta rotación de personal, lo que influye en el logro de los objetivos y metas diarias de venta. He tratado de tener un acercamiento a ellos con el propósito de indagar los factores que están influyendo en la desmotivación de los colaboradores y la deserción de los mismos, acercamiento que no ha tenido resultados.

Con el estudio de investigación que se ha realizado ya se puede ver con claridad que hay un bajo nivel de satisfacción laboral en los empleados de la Distribuidora, así como las causas que generan como resultado la insatisfacción. Con la recomendación y el plan de aplicabilidad que propone el estudio esperamos mejorar y elevar el nivel de satisfacción de nuestros colaboradores.