



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“SATISFACCIÓN LABORAL: UN MEDIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS
EN UNA FIRMA CONTABLE”**

TESINA

Para obtener el Grado de
Maestro en Gestión Organizacional

DIRECTOR:

Mtra. Josabeth Mendoza Juárez

Asesores:

Dra. Alicia Gómez Martínez
M.F. Gerardo Ablanado Rosas

PRESENTA:

Cynthia Gisell Mino Vargas

Puebla, Pue. junio 2020



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-010/2020
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MINO VARGAS CYNTHIA GISELL

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesina denominada "SATISFACCIÓN LABORAL: UN MEDIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS EN UNA FIRMA CONTABLE", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 17 de junio de 2020

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesina denominada: “**SATISFACCIÓN LABORAL: UN MEDIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS EN UNA FIRMA CONTABLE**” elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

CYNTHIA GISELL MINO VARGAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E
H. Puebla de Z., a 16 de junio de 2020



M.A. JOSABETH MENDOZA JUÁREZ

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesina denominada: "**SATISFACCIÓN LABORAL: UN MEDIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS EN UNA FIRMA CONTABLE**" elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

CYNTHIA GISELL MINO VARGAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 16 de junio de 2020

DRA. ALICIA GÓMEZ MARTÍNEZ

c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesina denominada: "**SATISFACCIÓN LABORAL: UN MEDIO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS EN UNA FIRMA CONTABLE**" elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

CYNTHIA GISELL MINO VARGAS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 16 de junio de 2020


M.F. GERARDO ABLANEDO ROSAS

c.c.p. Alumno (s)

Contenido

Resumen.....	4
I. Introducción.....	5
II. Delimitación y planteamiento del problema de investigación.....	6
III. Justificación.....	7
IV. Objetivos.....	9
a. Objetivo General.....	9
b. Objetivos Específicos.....	9
V. Marco Teórico.....	10
Capítulo I. Estado del Arte.....	10
1.1 Teorías sobre Capital Humano.....	10
1.2 Satisfacción Laboral.....	35
1.3 Concepto de colaborador.....	41
1.4 Concepto de empresa.....	42
1.5 Conceptualización de clima organizacional.....	43
Capítulo II. Metodología de la investigación.....	45
2.1 Unidad de Análisis.....	47
2.1.2.2 Misión.....	50
2.1.2.3 Visión.....	50
2.1.2.4 Valores.....	51
2.2 Investigación de campo.....	53
VI. Conclusiones y sugerencias.....	63
VII. Cronograma de actividades.....	67
VIII. Referencias Bibliográficas.....	68

Anexo 1. Cuestionario	73
-----------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1. Las eras de las organizaciones	11
Figura 2. Línea de tiempo de los principales autores de las Teorías Administrativas desde la Revolución Industrial hasta 1960	12
Figura 3. Características de la burocracia	16
Figura 4. Los doce principios de la eficiencia	18
Figura 5. Premisas de la Gerencia Racional-Científica	24
Figura 6. Bases de la Teoría de las Relaciones Humanas	32
Figura 7. Jerarquía de Necesidades de Maslow	33
Figura 8. Supuestos de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	34
Figura 9. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo	36
Figura 10. Proceso de satisfacción e insatisfacción	39
Figura 11. Metodología del estudio de caso	45
Figura 12. Organigrama	52

Índice de Tablas

Tabla 1. Preguntas sobre satisfacción laboral	55
---	----

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Satisfacción Laboral.....	57
Gráfica 2. Compañerismo.....	58
Gráfica 3. Credibilidad.....	59
Gráfica 4. Imparcialidad	60
Gráfica 5. Orgullo	61
Gráfica 6. Respeto	62

Resumen

El tema de la satisfacción laboral ha sido estudiado a lo largo de los años por diversos autores, para esta investigación se realizó una metodología de tipo mixta, una primera parte cualitativa basada en una revisión de la literatura y en la segunda parte cuantitativa mediante un estudio de caso en una firma contable dentro de la ciudad de Puebla, con la finalidad de conocer los factores de satisfacción laboral que afectan al colaborador para que tenga una estabilidad laboral en dicha organización. Los resultados del estudio empírico revelaron los factores que impactan en la estabilidad del colaborador, por lo que se identificaron algunas acciones que la firma realiza, que, relacionado con el factor de relaciones interpersonales, hace que el colaborador se sienta satisfecho y en un clima agradable.

Abstract

The topic of job satisfaction has been studied over the years by various authors, for this research, a mixed methodology was carried out, a qualitative first part based on a review of the literature and a quantitative second part through a study of case in an accounting firm in Puebla city, in order to know the factors of job satisfaction that enable the collaborator to have job stability in the organization. The results of the empirical study revealed the factors that impact on the stability of the employee, and some actions that the firm has taken were identified, which, related to the interpersonal relations factor, makes the employee feel satisfied and in a pleasant climate. climate.

I. Introducción

En la actualidad las organizaciones están preocupadas por mantener a su personal capacitado y estable para cumplir correctamente las funciones propias de la organización, sin embargo, retener talento es difícil debido a la impaciencia de los colaboradores, ya que apenas se logró conformar un grupo, éste se desintegra por motivos, muchas veces sin sentido, como ausentismo, retardos, distracciones con dispositivos móviles, falta de compromiso, entre otras (Durán, 2017).

Estas causas conllevan a que el colaborador no se sienta estable en su trabajo y pierdan motivaciones, por lo que resulta importante que el trabajador encuentre su trabajo satisfactorio y con ello exista una estabilidad laboral.

Es por ello que se decidió investigar más de lo que dice la literatura acerca de los temas que están relacionados a que el colaborador se sienta bien en su área de trabajo, tales son algunos conceptos como: empresa, colaborador, satisfacción laboral, clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo, entre otros.

Esta investigación presenta el caso en específico de una firma contable dentro de la Ciudad de Puebla, con más de 20 años de establecida, sin embargo, la revisión de la literatura puede ser de gran utilidad para otras organizaciones e incluso, para otras personas que quieran conocer más acerca de estos temas que se han vuelto cada vez más importantes a lo largo del tiempo.

II. Delimitación y planteamiento del problema de investigación

La presente investigación se enfoca en determinar algunos de los factores que llevan al colaborador al logro de los objetivos de la organización, partiendo desde la satisfacción laboral. Para esto se tomará el caso en específico de una firma contable establecida en la ciudad de Puebla con alrededor de 130 colaboradores, ya que se ha detectado, que uno de los mayores problemas que enfrentan actualmente las organizaciones, desde el punto de vista de capital humano, ha sido el cómo lograr que los colaboradores se sientan satisfechos laboralmente, entendiéndose esto, como el estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante una situación de trabajo (Loke, 1976).

En esta firma contable, se observa que existe alta rotación de personal, por lo que se infiere que, solventando el problema de la satisfacción laboral en el colaborador, se pueda contribuir a la disminución de este problema de la alta rotación y ello puede contribuir al correcto cumplimiento de los objetivos de la firma. Por esta razón, se considera importante analizar los factores que conllevan a la satisfacción laboral, así como estudiar algunos otros conceptos relacionados al capital humano, como la cultura organizacional, el clima organizacional, el liderazgo, entre otros.

III. Justificación

La presente investigación se realiza con la finalidad de conocer, cuáles son los principales factores de satisfacción laboral que afectan al colaborador, para que este tenga una estabilidad laboral y, por ende, se puedan cumplir los objetivos que se tienen planteados en la organización casi de manera automática.

El tema de la satisfacción laboral no es nada nuevo, ha sido estudiado a través del tiempo como la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1943), la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959), el Modelo de las Expectativas de Vroom (1964) y diversos análisis como los de Hoppock (1935), Locke (1976), Robbins (1998), entre otros autores; sin embargo, sigue siendo un tema importante, ya que el clima laboral y las expectativas de los colaboradores son algunas de las variables más importantes para que una empresa tenga éxito.

Se entiende la satisfacción laboral de acuerdo con Robbins (1996), como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él (Robbins, 1996); la satisfacción laboral también nos indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste de la personalidad–puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado, implica mayor satisfacción y productividad, una relación satisfacción y ausentismo, y satisfacción y rotación (Caballero, 2002).

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (*Entrepreneur Media*, 2019).

Debido a lo anterior, es importante el estudio de este tema de investigación, que aunado a los hallazgos que se determinen con la investigación de campo, se podrá contribuir a la empresa, caso de estudio, en la disminución de la rotación de personal.

IV. Objetivos

a. Objetivo General

- Conocer los factores de satisfacción laboral, que afectan al colaborador para que tenga una estabilidad laboral y generar una cultura de desarrollo de los mismos, para que contribuyan de manera potencial al logro de los objetivos planteados en la organización.

b. Objetivos Específicos

- Identificar los factores de la satisfacción del capital humano, que inciden en la firma para lograr sus objetivos.
- Analizar los factores motivacionales que existen en la firma.
- Conocer cuáles factores son los que afectan en la alta rotación de capital humano.
- Identificar los factores de la satisfacción laboral que se pueden mejorar en la firma, caso de estudio, para lograr la permanencia del colaborador en ella.

V. Marco Teórico

Capítulo I. Estado del Arte

1.1 Teorías sobre Capital Humano

El capital humano es un concepto que ha surgido debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales a través del tiempo. En los comienzos del siglo XX, a causa de la Revolución Industrial, surgió el concepto de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para aminorar el conflicto entre la organización y los colaboradores. Con el paso del tiempo, este concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. En 1950 se le llamó Administración de Personal, en esta época, se administraba a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenía en los conflictos de intereses que surgían continuamente.

En 1960 las personas eran recursos fundamentales para la organización, era el único capital vivo e inteligente del cual disponían las organizaciones para lograr el éxito y enfrentar los retos.

En 1970 surge el concepto como se conoció durante bastante tiempo: Recursos Humanos (RRHH). En esta época todavía se veía a las personas como recursos productivos o agentes pasivos; las actividades de estos sólo se planeaban y se controlaban a partir de los objetivos y necesidades de la organización.

En la época actual, debido a la globalización, la fuerte competitividad en el mundo de los negocios, los cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente, las organizaciones ya no planean y controlan recursos humanos, si no que ahora administraban personas, es decir, se trata a las personas como agentes activos, proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidades, competencias, etc., de lo que se puede entender que hoy en día, las personas fungen un papel demasiado importante para el logro del éxito en las organizaciones.

Ahora las personas son consideradas en lo individual, esto quiere decir, que cada persona tiene una personalidad propia, la cual bien orientada puede ser generadora del cumplimiento de los distintos objetivos en las compañías (Chiavenato, 2011).

En la figura 1, se muestran las tres eras por las que han pasado las organizaciones durante el siglo XX:

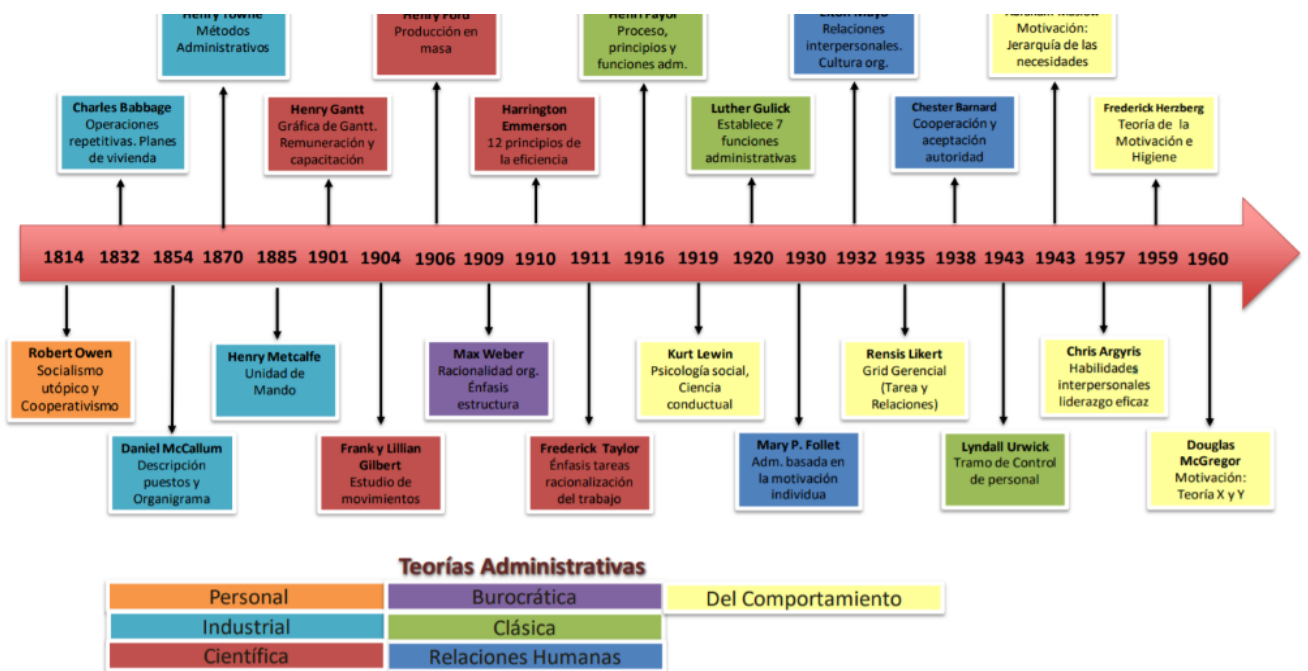
Figura 1. Las eras de las organizaciones



Fuente: Chiavenato (2011)

Como lo muestra la figura 1, las eras se han desarrollado relativamente rápido, se ha pasado desde una etapa donde los colaboradores sólo servían para producir junto con las máquinas, a una etapa de mejora en la calidad de las condiciones laborales, hasta llegar a la era informática, en donde todo cada vez más todo se acelera y la tecnología da a pasos agigantados y donde casi imperceptible el paso del tiempo. Hoy surge una nueva tecnología y mañana es obsoleta. Es importante señalar, que durante este transcurso del tiempo, algunos estudiosos se han preocupado por el bienestar del trabajador y desde entonces, se han desarrollado varias teorías para el estudio del capital humano donde se muestra la preocupación por la satisfacción del colaborador dentro de las organizaciones, propiciando así, un clima organizacional determinante para la compañía y los colaboradores. En la Figura 2, se muestran algunos ejemplos:

Figura 2. Línea de tiempo de los principales autores de las Teorías Administrativas desde la Revolución Industrial hasta 1960



Fuente: López (2017)

Al analizar la Figura 2, se puede destacar que de acuerdo a lo que López (2017) menciona, Gantt mostró preocupación por la eficiencia, se enfocó en los métodos de trabajo y en las personas que los ejecutaban. Para Gantt, lo principal era enseñar y dirigir. Él diseñó una gráfica en forma de matriz compuesta de tres variables:

- actividades,
- tiempos y
- responsables.

Gantt creía que se le debía dar capacitación a los trabajadores para que estos adquirieran conocimientos o destrezas, y no solo eso, sino que también debía de enseñárseles actitudes de diligencia, con el fundamento de que la disposición para emplear los métodos y habilidades correctos, es tan importante como el conocerlos y poseer las habilidades (Dillanés, 2018).

Gantt planeó un sistema para mejorar la remuneración del colaborador, abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era de muy poca motivación. A cambio propuso, que, además de su salario actual, el colaborador recibiera un bono si su trabajo lo realizaba dentro de unos estándares de calidad y tiempo. Adicionalmente, estableció también un bono para los supervisores, por cada uno de los colaboradores que cumplieran con las cuotas establecidas y otro adicional si todos lo cumplían, considerando que con ello el supervisor prepararía a sus colaboradores para desempeñar mejor su trabajo. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p. 37, citado por López, 2017).

Gantt creía que esto no solo elevaba la cantidad de producción, sino que también elevaba la calidad del trabajo, esto debido a los nuevos hábitos que los colaboradores adquirirían y esto generaba trabajo bien hecho en menor tiempo (Dillanés, 2018).

Otros autores que se mencionan en la Figura 2, son los esposos Frank y Lilian Gilbreth, que se fundamentan en la gerencia de la medición, es decir, sólo lo que puede ser medido, puede ser mejorado y con ello se obtiene una verdadera eficiencia (López, 2017). Ellos realizaron estudios de movimientos, simplificación de trabajo, estándares de trabajo, planes de salarios e incentivos, entre los cuales se encuentran los siguientes (Dillanés, 2018, p.103):

- a) El estudio de la fatiga: es la investigación de las causas y oportunidades para la eliminación de la fatiga innecesaria y la fijación del descanso de la fatiga necesaria.
- b) El estudio de la habilidad: para determinar la exactitud del método de trabajo que conduce a la precisión en el desempeño: la mejor forma obtenible en el presente.
- c) El estudio del tiempo: definido como el arte de determinar cuánto se tarda en realizar el trabajo o cuánto trabajo puede llevarse a cabo en un tiempo dado.
- d) El estudio del movimiento: definido como toda una ciencia que determina el plan de maniobra perfecto de una labor.

Así también, señalan en sus estudios sobre el movimiento que, para mejorar la eficiencia, se debe (López, 2017):

- a) Mejorar el procedimiento de trabajo.
- b) Mejorar el lugar de trabajo (layout).
- c) Minimizar el movimiento humano para causar el mínimo cansancio a los colaboradores (dar el descanso necesario).

- d) Estudiar la habilidad para encontrar la forma de trabajo más eficaz o “la mejor forma”.
- e) Estudiar los tiempos, para determinar cuánto se tarda en hacerse un determinado trabajo.
- f) Estudios de movimientos, para determinar el plan de maniobra perfecto para una labor.
- g) Maximizar la utilización de los recursos (humanos y materiales)
- h) Mejorar el ambiente laboral en general.

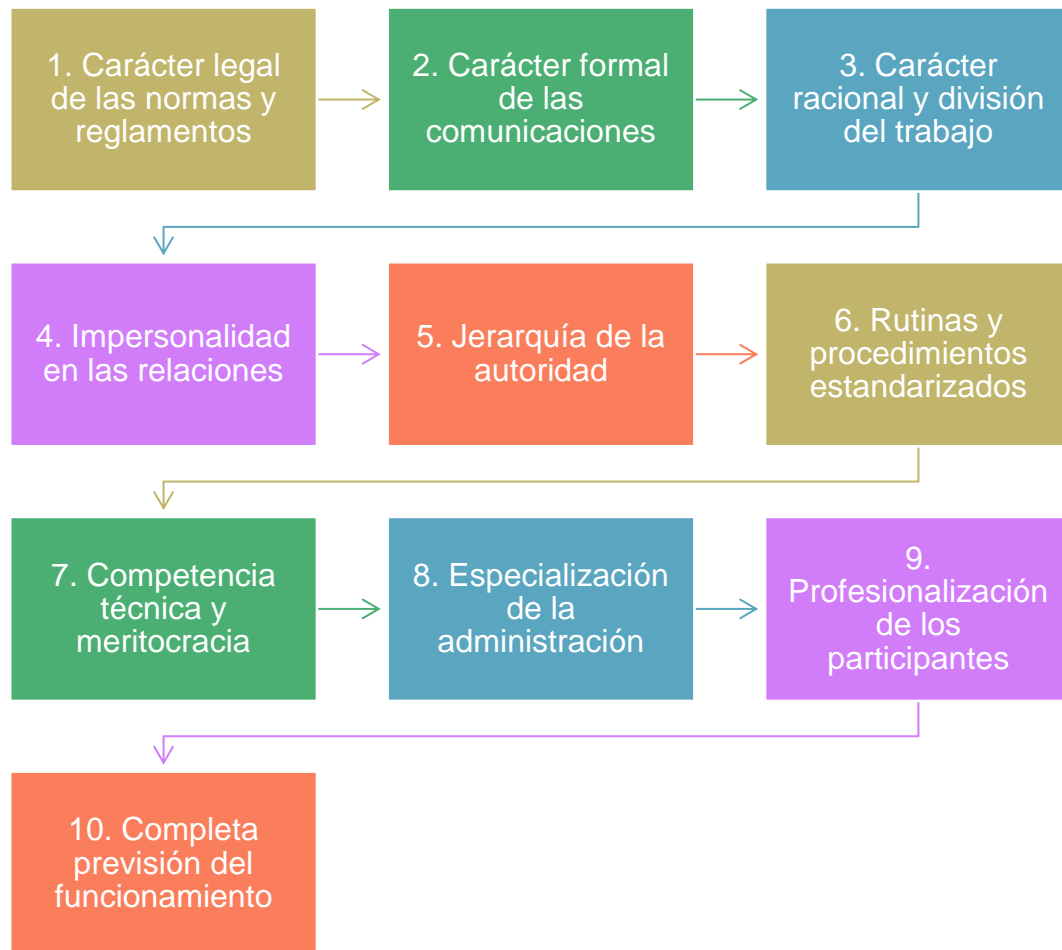
Otro autor que se muestra en la Figura 2, es Henry Ford, quien tomó como base las ideas de Taylor para lograr producir en masa los automóviles, reduciendo costos y mejorando el precio de venta del producto que ofrecía. Ford mecanizó las actividades que se realizaban en la fábrica, buscando con ello mayor eficiencia con el fin de que cada trabajador realizara una actividad y se volviera experto, incrementando así la productividad de la compañía.

Por mencionar una de las medidas que Ford tomó, fue el duplicar el salario a los obreros de por encima del mercado, así como mantenerlos motivados.

Max Weber fue otro autor que hizo su aparición en 1909. Fue el primero en utilizar la palabra burocracia entendiéndola como una organización ideal con actividades y fines establecidos. Él buscaba crear una organización formal que produjera con eficiencia y eficacia.

El enfoque del modelo de Weber está en la estructura, siendo el sistema de control donde se asientan en notas las características de la autoridad legal, la impersonalidad de las relaciones y el carácter legal de las normas, como se señala en la Figura 3:

Figura 3. Características de la burocracia



Fuente: Elaboración propia con base en López (2017)

De la Figura 3, podemos comprender que Weber se centraba más que nada en la forma de cómo las autoridades permeaban en el trabajo de los colaboradores, el autor se enfocaba más, en la forma legal y en la normatividad para que, de esta manera, las actividades funcionaran de acuerdo al plan que se tenía y se llegaran a cumplir los objetivos establecidos.

Siguiendo con la línea del tiempo, Harrington Emerson se enfocó en lograr la eficiencia del trabajo de los obreros mediante la capacitación de las personas empleadas para que pudieran hacer lo máximo en las actividades designadas, así como la administración por objetivos (López, 2017).

A su manera, Emerson señaló (Dillanés, 2018, p. 102): “Si los humanos pudiesen ser tan eficientes, como la naturaleza, no habría pobreza, ni beneficencia”.

Emerson proponía solucionar el problema de la ineficiencia humana mediante el adiestramiento de las personas para realizar el máximo de lo que ellas puedan hacer, ya que las personas solamente son eficientes en un 60% de su capacidad. Otra propuesta tiene que ver con la forma de establecer los objetivos para aprovechar el mayor desempeño del que se pueda ser capaz, ya que las eficiencias actuales son menos del 1% de nuestra capacidad real. También consideraba que la eficiencia se alcanza solo cuando las cosas se hacen de la manera correcta por los empleados adecuados en los lugares y tiempos debidos. (Dillanés, 2018)

Emerson propuso los *doce principios de la eficiencia* donde perfecciona sus estudios para que las personas trabajen de forma más inteligente y no más ardua y menciona lo siguiente, como se puede comprobar en la Figura 4:

Figura 4. Los doce principios de la eficiencia

1. Saber lo que se está tratando de lograr
2. Sentido común para distinguir entre los árboles y el bosque
3. Buscar el consejo de personas competentes
4. Obediencia estricta
5. Rectitud y justicia
6. Tomar decisiones fundándose en los hechos
7. Planificación científica de todas las actividades, integrándolas hacia un mismo fin
8. Fijar un método y un tiempo estándar para ejecutar las tareas
9. Uniformidad en las condiciones del medio ambiente
10. Uniformidad del método
11. Instrucciones por escrito de la práctica-estándar
12. Recompensar la ejecución exitosa de una labor

Fuente: Elaboración propia con base a Dillanés (2018)

Al observar la Figura 3, se concibe que los principios que Emerson propone son muy importantes debido a que, a pesar de la época en la que vivió (1910), actualmente siguen teniendo vigencia, es decir, hoy en día se puede seguir aplicando el punto número 1 al tener objetivos claros, o el punto número 6 para saber tomar decisiones bien fundamentadas y no sólo porque se le ocurrió a alguien, o el punto 8, el cual nos habla de establecer un método y tiempos para realizar las actividades que previamente ya se han planeado, o el punto 12 que es el reconocimiento y recompensación de un trabajo bien hecho por parte del colaborador. Concluyendo, los doce principios son relevantes y son de aplicación actual.

Otro importante autor fue Frederick Winslow Taylor, quien realiza los *Principios de la administración científica* y se destacan principalmente la administración industrial (1880-1910) y la organización científica del trabajo (1911-1960). En la primera etapa (Barba, 2010, p.20 y 22), el problema principal que se intenta resolver está relacionado directamente con la búsqueda de la eficiencia en la producción, esto remonta sus orígenes hasta los colonizadores y los inmigrantes del viejo continente y que se asentaron en Estados Unidos; ellos eran artesanos y realizaban trabajos manuales, sin embargo se necesitaban nuevos métodos de mejora y se empezó a consolidar la producción industrial, ahora los artesanos se convertían en obreros que a su vez tenían inspectores que reportaban a los supervisores de producción.

Entre las contribuciones más relevantes a la administración industrial, se encuentran, entre otros, los estudios de Daniel C. McCallum sobre el control del trabajo y la elaboración de organigramas; el diseño de métodos administrativos (Towne,1921); el desarrollo del principio de la unidad de mando (Metcalf, 1885); principios de remuneración y gráficas de Gantt (Gantt, 1901; 1910); y el estudio de tiempos y movimientos (Frank, 1917). En este contexto, se sientan las bases para desarrollar la administración como disciplina, cuando en 1881 Joseph Wharton establece por primera vez, a nivel universitario, un curso de administración de negocios.

En la segunda etapa, la contribución más importante a la organización del trabajo en la modernidad es desarrollada principalmente por Frederick W. Taylor, a través de la observación y la experimentación del proceso laboral logra obtener el control del trabajo, que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial de principios de siglo XX.

La administración científica de Taylor, señala que el objetivo principal de su estudio es asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, entendiendo dicha prosperidad como el desarrollo de ambas partes, es decir, obtener dividendos para la compañía, desarrollar todas las áreas del negocio a nivel de excelencia, así como la formación de cada hombre para ser capaz de hacer su trabajo con la calidad más elevada posible.

La administración científica cree que no puede haber prosperidad para el patrón a lo largo del tiempo, a menos que exista prosperidad para el empleado, y tampoco puede haber prosperidad para el empleado en el mismo sentido, adicional a esto, es posible darle al trabajador salarios elevados y al patrón un costo reducido de mano de obra, si existe la mayor productividad posible de los hombres y las máquinas sobre la de la competencia. Derivado de ello, se entiende que uno de los objetivos primordiales de los trabajadores y de la dirección es el adiestramiento y formación de cada individuo del establecimiento, de manera que el trabajador pueda cumplir las funciones para las cuales fue contratado, con la máxima eficiencia y a la mayor rapidez posible. (Taylor, 1969).

También Taylor incorpora el cronómetro para analizar los movimientos, separa la ejecución del diseño en el proceso de producción y sugiere la incorporación de un departamento pensante y el establecimiento de una política salarial. Es importante señalar que Henry Ford complementa la propuesta salarial de Taylor y logra el control del ritmo de trabajo del obrero con la cadena de producción semiautomática.

Con las propuestas de Taylor y Ford, se resuelven sustantivamente los problemas de la eficiencia en la producción, aunque es importante señalar que su obra no tiene una visión organizacional.

También se descubrió la importancia de la socialización de los trabajadores en la empresa a través de grupos informales, lo que facilitaba la aplicación de la organización científica de trabajo.

Los cuatro principios de Taylor comprenden (Taylor 1969):

- Primero. El establecimiento de una verdadera ciencia: Esto es reunir, analizar, codificar y organizar toda la data empírica existente en la empresa.
- Segundo. La selección científica del trabajador: de tal manera que se pueda desarrollar al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa.
- Tercero. Su educación y formación científica: Dirigir el trabajo basados en la colaboración de los trabajadores.
- Cuarto. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores: La gerencia debe asumir su responsabilidad de planear y dirigir el trabajo e inspirar a los trabajadores a ejecutarlo conforme a sus bases científicas.

De los cuatro principios de Taylor, se da por entendido el primer principio debido a que es importante considerar el manejo de una empresa como una ciencia, sin embargo, es importante señalar que el segundo y tercer principio de Taylor que hablan de la selección científica del trabajador y el entrenamiento del obrero son muy importantes para esta investigación, debido a que el autor estima que, con adiestramiento, cualquier colaborador puede resultar excelente en un puesto determinado de trabajo.

En su principio menciona que la tendencia del obrero es que trabaje a un ritmo lento y tranquilo, sin embargo, después de haber observado bien, ser consciente de lo que realiza o teniendo una presión externa, es como el obrero puede tener un ritmo más acelerado. Lo que hace Taylor con esta, es determinar un comportamiento general para que de ahí se determinen conductas individuales y tengan una mejor visión del trabajo (Barba, 2010).

Taylor menciona en su libro *Principios de la Administración Científica*, que todos somos como niños grandes, en relación a esta premisa, donde a un niño se le tiene que decir que es lo que tiene que hacer, es cierto que el obrero común trabajará con mayor provecho para sí mismo y para su patrón, cuando se le fije una tarea definida que tendrá que ejecutar en un tiempo dado, el cual constituye un trabajo correcto para un buen obrero. Esto genera una medida precisa, que le permitirá medir durante el día su propio progreso y cuyo cumplimiento le proporcionará mayor satisfacción (Taylor, 1969).

En el cuarto principio se puede observar que Taylor considera cada puesto de trabajo como un conjunto, es decir, están relacionados entre sí, esto significa que los obreros, los patrones e incluso el pueblo entero, en este caso, los consumidores de los productos, están conectados, debido a que estos últimos pagan el valor del producto que se ve reflejado en los salarios de los trabajadores y las ganancias para los patrones (Barba, 2010).

Respecto a lo que Taylor menciona acerca del ser humano, Taylor afirma que el hombre es un hombre común, perezoso, inhábil, codicioso y brutal, que tiende a hacer las cosas por comodidad, a simular que trabaja y hacer las tareas con lentitud, capaz de mejorar bajo el cambio de las condiciones del ambiente. Afirma que este hombre realiza acciones con resultados ridículos y lamentables, que puede evitar que esa gente se sienta, pero ni el diablo los hará ejecutar un movimiento más rápido mientras están trabajando (Taylor, 1969, p. 139).

En lugar de trabajar fuerte para hacer la mayor cantidad posible de trabajo de la mejor calidad, trabajan tan despacio como pueden y tratan de hacer creer a sus superiores que lo hacen con rapidez (Taylor, 1969, p. 148).

Además, afirma que este modo de trabajar se transmite de obreros más antiguos a los más jóvenes por diversos métodos, a través de la persuasión y la presión. Trasmitiéndose de este modo una cultura de la simulación.

Sin embargo, también afirma que existen hombres extraordinarios naturalmente dotados de energía, vitalidad y ambición, capaces de establecer sus propias normas y leyes que trabajar fuerte, aun contra sus intereses.

También afirma que estos pocos hombres extraordinarios sirven para resaltar la tendencia de la generalidad de los hombres.

Dillanés (2018) en su artículo *Historia del Management La gerencia racional-científica: en busca de la eficiencia* publicado en Gestión y Estrategia, realiza una síntesis de las ideas expuestas acerca de la Gerencia Racional-Científica que se muestran en la Figura 5 y de donde se puede entender mejor cuales son las principales bases para esta teoría, ya que resulta muy importante que el trabajador tenga bien en claro a dónde se llegará, cómo lo va hacer, de qué forma, cuál es su principal o principales virtudes y cuál será su motivación para lograr así con el logro de los objetivos de la organización:

Figura 5. Premisas de la Gerencia Racional-Científica



Fuente: Elaboración propia con base a Dillanés (2018).

Finalmente, Taylor (Taylor, 1969, p. 203-205) sostiene que el cambio hacia la administración científica del trabajo consiste en un cambio completo en la actitud mental y los hábitos tanto de los dirigentes como de los obreros, y que debe ser un cambio gradual, llevado a cabo por directores que estén plenamente compenetrados con la teoría. (Barba, 2010, p.9).

Otro importante autor fue Fayol quien plantea que, en una empresa grande o pequeña, simple o compleja, se da un conjunto diferentes actividades que deben ser atendidas (Velázquez, 2000, pág. 31 y 32):

- a. Funciones Técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
- b. Funciones comerciales: Compra, venta e intercambio.
- c. Funciones financieras: Captación y administración de capitales
- d. Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía.
- e. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- f. Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol.

De la función administrativa Fayol desprende el proceso administrativo: (Hernández, 2011, pág. 44)

- 1) Previsión: Diseñar un plan de acción para el mañana.

- 2) Organización: Brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- 3) Dirección: Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- 4) Coordinación: Integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- 5) Control: Garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Asimismo, Fayol estableció 14 principios administrativos: (Fayol, 1987)

- 1) División de trabajo. Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
- 2) Autoridad- Responsabilidad: Consiste en el hecho de mandar y la capacidad de hacerse obedecer. Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas.
- 3) Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad la presencia y los signos exteriores del respeto entre la empresa y sus agentes.
- 4) Unidad de Mando: Para la ejecución de un acto cualquiera, una gente debe recibir órdenes de solo un jefe.
- 5) Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Coordinación de fuerzas y convergencia de esfuerzos.

- 6) Subordinación del interés general al interés particular: Firmeza y buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible, una atenta vigilancia.
- 7) Remuneración: Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible dar satisfacción al personal a la empresa.
- 8) Centralización: Es un hecho del orden natural. Es una medida de hallar el límite favorable para la empresa. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.
- 9) Jerarquía: Serie de jefes que van de la autoridad superior hacia abajo. Este camino está impuesto a la vez por una transmisión segura y por la unidad de mando.
- 10) Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- 11) Equidad: Exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad. Anhelos de equidad e igualdad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trabajo con el personal. El jefe debe hacer penetrar el sentimiento de equidad a todos los niveles
- 12) Estabilidad del Personal: Las peligrosas consecuencias de inestabilidad son temibles en las empresas. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13)Iniciativa: Se debe establecer con límites impuestos a la autoridad y la disciplina. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14)Unión de Personal: La unión hace la fuerza. Búsqueda de armonía y unión dan gran fuerza a la organización. Deben darse los esfuerzos para establecerla.

Prosiguiendo con otros autores no menos importantes, encontramos a Luther Gulick, quien incrementó a siete funciones la teoría clásica de Henry Fayol:

- Reclutamiento: Seleccionar, entrenar y desarrollar al personal y mantener las condiciones favorables de trabajo.
- Presupuesto: Todas las actividades que acompañan el presupuesto, la planificación fiscal, contabilidad y control.

Lyndall Urwick escribió un libro llamado *Los elementos de administración del negocio* y algunos principios administrativos que sostiene son los siguientes:

1. Especialización: Cada persona debe tener una sola función.
2. Autoridad: Debe haber una única línea de autoridad, claramente definida y reconocida por todos los miembros de la organización.
3. Amplitud administrativa (Span of Control): Cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo. La experiencia del líder es, también, un elemento a considerar.

Asimismo, en este aspecto debe considerarse la madurez de los colaboradores para delegar adecuadamente las responsabilidades (Urwick, 1956, citado por López, 2017).

4. Definición: Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados (López, 2017).

Otro autor como Kurt Lewin es conocido por su teoría del equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas, unas que intentan promover el cambio: las fuerzas impulsoras y otras que procuran mantener el *status quo*: las fuerzas restrictivas, por lo tanto, para que ocurra cualquier cambio, las fuerzas impulsoras deben exceder a las fuerzas restrictivas, cambiando así el equilibrio del *status quo*.

Rensis Likert habla acerca de los líderes, y propone cuatro estilos de gestión para ser efectivo y para comunicarse con la gente que dirige:

- Autoritario – Explotador: Donde la gerencia usa el temor y las amenazas, la comunicación es sólo hacia abajo, jefes y subordinados están psicológicamente muy apartados, la mayoría de las decisiones son tomadas por el alto mando, etc.
- Autoritario-Benevolente: Donde la gerencia usa la recompensa, y en ocasiones utilizan el temor y el castigo. Permiten cierta comunicación ascendente.

- Consultivo: Los directivos tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Obtienen de ellos ideas y opiniones y los utilizan de manera constructiva. Recompensan económicamente de acuerdo a la participación.
- Participativa: La gerencia otorga recompensas económicas y hace uso total de la participación grupal y la involucración en el establecimiento y mejoramiento de elevadas metas de desempeño, en el mejoramiento de métodos de trabajo, etc.; la comunicación fluye en todas direcciones y es precisa; jefes y subordinados están psicológicamente cerca.

La importancia de los estudios de Likert fueron haber logrado vincular, la participación del personal con la productividad. (Corrales & Solís, 1986, p. 55).

Es en la década de 1920, cuando se inicia el desarrollo del estudio de la organización con fundamentos teóricos y metodológicos, justamente para investigar las causas que motivaban la resistencia, principalmente obrera, a la administración científica. En este contexto se desarrolla la Teoría de la Organización a partir del experimento de la Hawthorne, que dio origen al enfoque de las relaciones humanas y que creó las condiciones organizacionales que propiciaron la plena implantación de la administración científica, ya que a partir de dicho experimento se descubrió que, entre otros hallazgos, la resistencia obrera era causada principalmente por el carácter disciplinario e impersonal que imponía el nuevo método de organizar el trabajo.

Elton Mayo se conoce como el padre de la Teoría de las Relaciones Humanas y por los estudios realizados en la Western Electric Company. En sus estudios se dieron cuenta que el aumento de la productividad se debía a la moral de los empleados, interrelaciones entre los colaboradores y la eficacia de la administración.

Algunas bases de la Teoría de Relaciones Humanas se encuentran en la Figura 6 donde es importante señalar que Mayo, se centra más en las personas que colaboran, se enfoca en las relaciones que ellas crean entre sus compañeros y ya no se enfoca solamente en la consecución de los objetivos de la empresa como en épocas pasadas, es decir, Mayo considera importantes las relaciones humanas para el logro de los objetivos de todos los colaboradores de la organización:

Figura 6. Bases de la Teoría de las Relaciones Humanas



Fuente: Elaboración propia con base en López (2017)

Otro autor importante fue Abraham Maslow quien desarrolló la Teoría de Motivación llamada Jerarquía de las Necesidades que habla acerca de que las personas tienen una serie de necesidades repartidas en cinco niveles (fisiológicas, de seguridad, de asociación, de estimación, de autorrealización), las cuales se tienen que satisfacer secuencialmente y en la medida que estas vayan quedando satisfechas, la motivación se desplaza al nivel de necesidad inmediatamente superior, así hasta satisfacerlas totalmente (ver Figura 7).

Figura 7. Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Hellriegel & Slocum (2009)

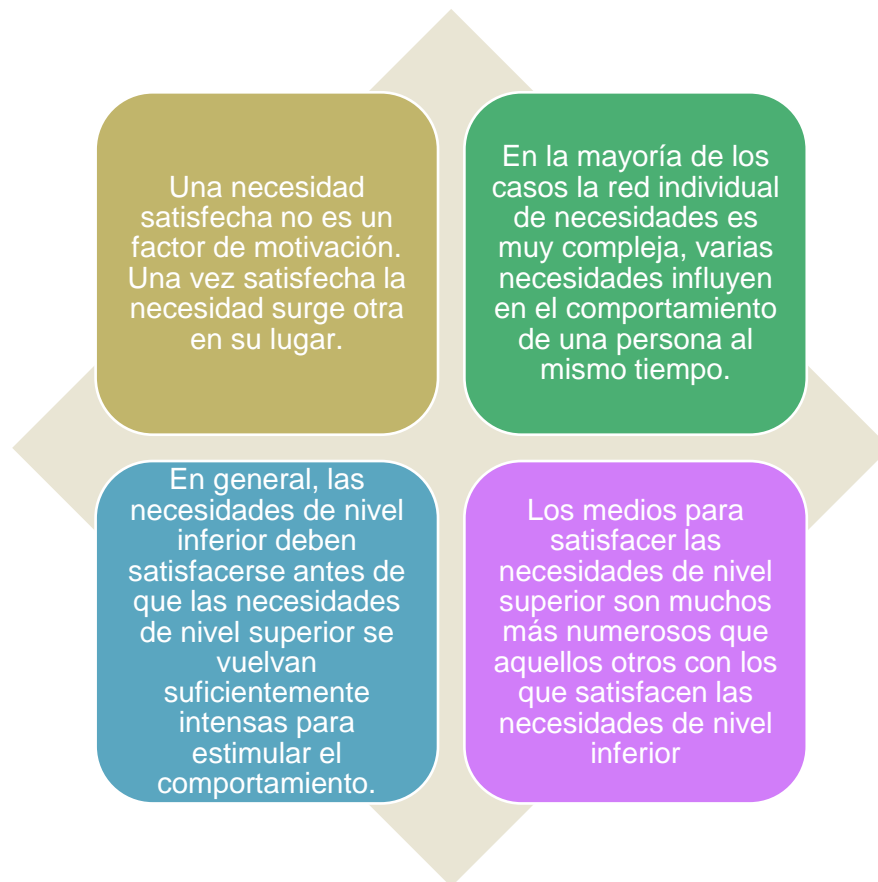
Según Maslow, divide las necesidades en primarias y secundarias:

- Primarias: Son las necesidades más elementales y recurrentes y por lo tanto se muestran en la base de la pirámide:
 - Necesidades fisiológicas que son las necesidades innatas, las relacionadas con la subsistencia del individuo, por ejemplo, comer, dormir, vestir, etc.
 - Necesidades de seguridad: son las que llevan a la persona a protegerse de cualquier peligro.
- Secundarias:
 - Necesidades de asociación: son las relacionadas con la vida del hombre en sociedad y tienen que ver con la socialización, la participación, el afecto, la amistad, entre otras.

- Necesidades de estimación: son las relacionadas con cómo se ve y cómo se evalúa una persona a sí misma, es decir, tiene que ver con la autoestima, que tanto se aprueba o reconoce la persona a sí misma, así como su estatus, su prestigio, entre otras.
- Necesidades de autorrealización: son las relacionadas con el desarrollo del máximo potencial de las personas, así como la realización como seres humanos. En este peldaño la necesidad se satisface solo mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas.

Existen cuatro supuestos en los que se basa la Jerarquía de Necesidades de Maslow que se muestran a continuación en la Figura 8:

Figura 8. Supuestos de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia con base a Hellriegel & Slocum (2009)

Como se puede ver en la Figura 8, Maslow lo que intenta explicar es que las necesidades son vitales para que los colaboradores trabajen, estas necesidades se van satisfaciendo poco a poco hasta convertirse en necesidades de nivel superior, sin embargo, estas necesidades son más difíciles de satisfacer, pero ahí es donde el individuo busca la forma de satisfacerlas y cumplir con sus objetivos personales, lo que conlleva a que el colaborador cumpla de la misma manera los objetivos organizacionales.

1.2 Satisfacción Laboral

En 1935, Hoppock publica una investigación sobre la satisfacción laboral propiamente dicha y concluye que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la misma, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión (citado por Aguirre, 2009). Esto le da otro sentido a la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. Es por ello que las características personales juegan un papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados

Por otra parte, Locke (1976) en su estudio *La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo*, define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (García, 2010).

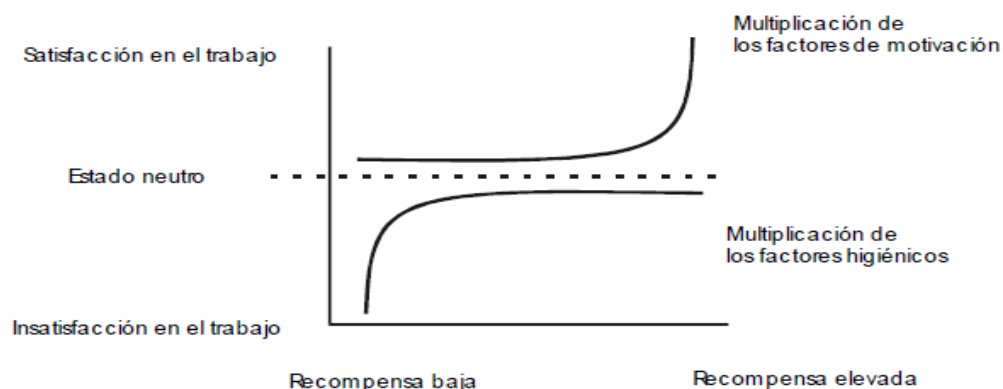
Frederick Herzberg propone que la motivación tiene que ver con la interacción de las personas y la situación, afirmaba que, solamente obteniendo resultados internos en los colaboradores debido a la motivación del trabajo, se puede mantener una motivación para lograr los objetivos de la organización (López, 2017).

Herzberg establece una teoría explicativa de la satisfacción laboral: teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción y menciona que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí, en la conducta profesional. Este modelo indica que el trabajador posee dos grupos de necesidades: medio ambiente físico y psicológico del trabajo “necesidades higiénicas” y al contenido mismo del trabajo “necesidades de motivación”.

Si se satisfacen las primeras, el trabajador no se siente insatisfecho, pero tampoco está satisfecho, es decir, se encuentra en un estado neutral; si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho.

El individuo sólo estará satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus necesidades de motivación. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho como se muestra en la Figura 9 (Caballero, 2002):

Figura 9. La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo



Fuente: Caballero (2002)

En otras palabras, Herzberg dice que la satisfacción se logra por los factores motivacionales: los que tienen que ver con el puesto, las tareas y deberes relacionadas al mismo y la insatisfacción se da por los factores higiénicos: condiciones físicas y ambientales, salarios, beneficios sociales, clima organizacional, entre otras (López, 2017).

Douglas McGregor estableció la Teoría X en la cual sostiene que el ser humano es un ser indolente, perezoso y que busca trabajar con el mínimo esfuerzo, no tiene ambición y es resistente a los cambios, no posee iniciativa por lo que deben ser controlados y dirigidos.

En esta corriente, el modelo de administración es duro y autocrático, las personas se visualizan como un recurso más de la producción, y la teoría Y es lo contrario de la teoría X, es decir, el hombre tiene pasión y potencial de desarrollo, existen oportunidades, se motiva al crecimiento individual y el logro de los objetivos organizacionales, se delegan responsabilidades y se descentraliza la toma de decisiones. En esta corriente, el modelo de administración es abierto, dinámico y democrático.

McGregor (citado por Chaparro, 2006) menciona que la motivación se orienta hacia la satisfacción de las necesidades humanas. Aunque a veces puede existir que no se satisfaga alguna, sin embargo, no es una regla general que se presente frustración, ya que se puede transferir a otra necesidad. Esto es debido a que la satisfacción de algunas necesidades es pasajera porque el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades. (García & Forero, 2014)

El modelo de Lawler (1973) de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo, habla acerca de la relación expectativas-recompensas en el trabajo. Este modelo está basado en la Teoría de la Motivación de Porter y Lawler (1968) quienes relacionan que entre lo que se espera de la recompensa (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.) y la realidad, es lo que produce o no la satisfacción laboral.

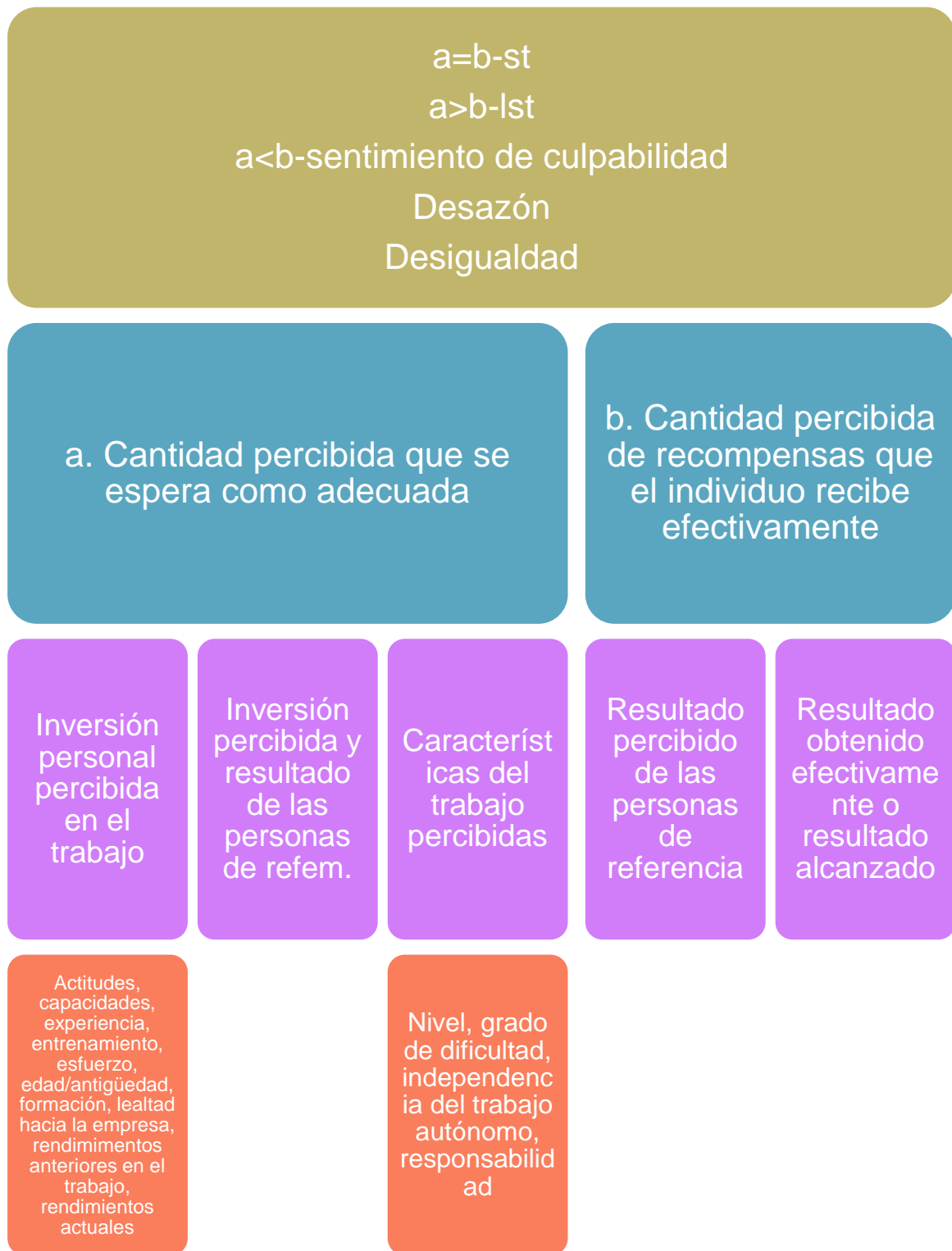
Esto significa que el individuo compara entre lo que recibió como recompensa por parte de las autoridades y lo que él consideraba como una adecuada recompensa. Como consecuencia, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si es lo contrario, se produce la insatisfacción (Lacayo, 2017).

El proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado por los siguientes elementos: (Caballero, 2002, p.7)

- a) inversiones personales y percibidas en el trabajo;
- b) inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia;
- c) características del trabajo percibidas; y
- d) cantidad percibida de recompensas o de compensación.

En la Figura 10 se puede observar El Modelo de las Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo, en el cual se puede ver por una parte las recompensas que el colaborador espera y en la otra, las recompensas que efectivamente recibe, de ahí se puede determinar la satisfacción o insatisfacción que el colaborador puede presentar.

Figura 10. Proceso de satisfacción e insatisfacción



Fuente: Elaboración propia con base a Caballero (2002).

Perry y Wise (1990) indican que una óptima motivación en los trabajadores es resultado de una relación entre las expectativas de su trabajo y los resultados obtenidos. Hay cuatro factores que determinan que la satisfacción laboral en una organización:

1. La personalidad del trabajador
2. Los valores del mismo,
3. La influencia social y,
4. La situación del trabajo en sí.

Estos factores en conjunto generan estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz & Llorca, 2005).

Hannou (2011, p.15) menciona que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores.

Chiang, Martín y Núñez (2010) mencionan que por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo.

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) definen la satisfacción laboral como una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo.

1.3 Concepto de colaborador

Retomando el significado de otros conceptos además de la satisfacción laboral, se observa que de acuerdo a la Real Academia Española (RAE), se define al colaborador como “aquella persona que trabaja con otra u otras personas en la realización de una obra”, de lo que se deduce que en el ámbito laboral el colaborador se refiere a la persona que trabaja para una organización.

De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado, y se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

De acuerdo al Derecho del Trabajo español, define al trabajador asalariado a través de cuatro notas: voluntariedad, ajenidad, dependencia y retribución, por lo que el trabajador será aquél que presta voluntariamente sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona. (Sánchez, 2004, p.28).

Por lo que se puede entender que colaborador es aquel que brinda su tiempo para realizar algún tipo de actividad a favor de un tercero con una contribución por este esfuerzo.

1.4 Concepto de empresa

La misma Academia, define a la empresa (organización) como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, s/f).

García y Casanueva (2002) definen a la empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Chiavenato (2011) define a la organización como un sistema de actividades que solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

Thompson (2018) define a la empresa como “una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.”

1.5 Conceptualización de clima organizacional

La definición de clima organizacional también tiene su importancia dentro del tema a tratar:

Cornell (1955) define al clima organizacional como la mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización.

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Para Toro (1992), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (citado por Maldonado, Maldonado y Bustamante, 2006).

Pérez de Maldonado (2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Arias (2014) define al clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen las personas en su centro laboral.

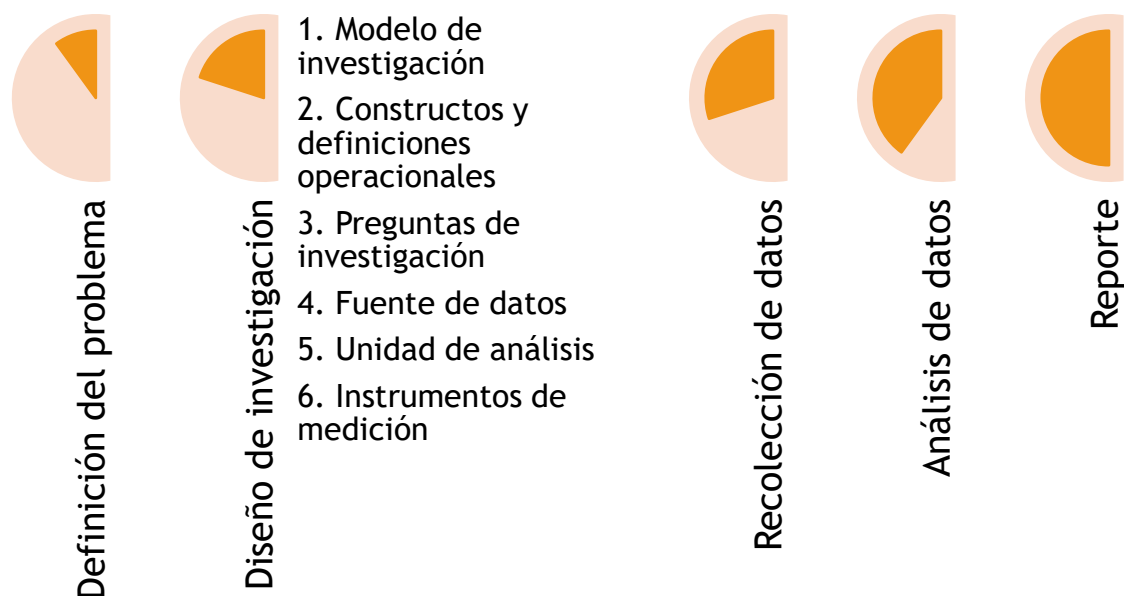
Torrecilla (2005, p.5) se refiere al concepto de clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Capítulo II. Metodología de la investigación

La metodología de esta investigación es en primer lugar cualitativa, debido a que se realiza una revisión de la literatura. En segundo lugar, es cuantitativa, mediante la aplicación de un cuestionario a una población de 130 colaboradores de formación profesional en Contaduría, Economía y Derecho de una firma contable en el estado de Puebla, de los cuales, se entrevistó a la población en su totalidad, basándose en el método de estudio de caso propuesto por Robert Yin (1984) que es una herramienta de investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, trata una situación donde están involucradas más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger para la recolección y análisis de datos.

Los pasos de la metodología se presentan en el diagrama:

Figura 11. Metodología del estudio de caso



Fuente: Yin (2003).

Con esto se obtuvieron datos que ayudan a detectar cuáles son los principales factores motivacionales de los colaboradores para lograr la permanencia de los mismos y con ello, el logro de objetivos de la firma, así como obtener información suficiente para proponer una solución a la problemática.

2.1 Unidad de Análisis

2.1.1 Historia de la organización

La organización a en la que se realizó el estudio de campo pertenece a una red global de firmas contables que combinan experiencia con empatía y ello la ha llevado a posicionarse entre las mejores firmas a nivel mundial.

- ✓ En 1996, se apertura la primera oficina en la colonia El Carmen. Con toda la actitud emprendedora y motivación, se pidió un préstamo y se formó el despacho con apenas 8 colaboradores y 2 socios de fiscal.
- ✓ En 1997 se logró el primer cliente transnacional.
- ✓ En 1998 se llevó a cabo la primera alianza estratégica con un miembro de AGN International.
- ✓ En 1999, la firma se cambia de oficina a la colonia La Paz, así mismo, se integra a la firma un socio de Auditoría.
- ✓ En 2002 se vuelven a cambiar de oficina a Tehuacán Sur Col. La Paz.
- ✓ En 2004, el número de colaboradores aumentó a 47 y en 2006 se integra un socio de Comercio Exterior, una nueva área para la firma.
- ✓ En 2008 se integra el socio del área de precios de transferencia, con ello se diversifican los servicios de la firma. Además, en ese mismo año se crean las oficinas en la zona de Angelópolis.
- ✓ En 2009 los socios firman un acuerdo de adhesión a nivel internacional y se realiza la inauguración de las nuevas oficinas en la Zona de Angelópolis.

- ✓ En 2011, la organización se certifica como *Great Place to Work* (GPTW), lo que significa que la firma no solo busca ser mejor en el mercado por sus servicios, sino que también busca ser el mejor lugar para trabajar. También en ese mismo año se firma el acta constitutiva con Monterrey, La Paz y los Cabos, teniendo así la visión de crecer a nivel internacional.
- ✓ Hasta ese momento, se vio la necesidad de crear un impacto diferente con los clientes, por lo que en 2013 se crea el área de Marketing en la sede de Puebla, posteriormente en Monterrey, Los Cabos, La Paz, León y Aguascalientes, esto permitió tener un acercamiento mayor con los interesados en los servicios que brinda la firma.
- ✓ En el año 2014 se integra un nuevo socio para conformar el área de Tecnologías de Información, esto permite tener más áreas a la firma y mejores servicios que brindar.
- ✓ En 2015, la sinergia entre León y Aguascalientes da como resultado el nombre de la firma actualmente, mostrando así la solidez de la firma.
- ✓ En 2016, ascienden al gerente de auditoría a Socio de Auditoría II, un ejemplo a seguir ya que él empezó a colaborar desde que inició la firma y con el paso del tiempo y su gran experiencia, fue escalando hasta ser promovido a socio de la firma. En ese mismo año se integra un nuevo socio en el área de auditoría formando auditoría III.
- ✓ El año 2016 fue importante para la firma, ya que fue el 20 Aniversario, contando con alrededor de 300 consultores, 7 sedes, 17 socios y más de 700 clientes, esto confirma el gran compromiso de la firma tanto con los clientes como con los colaboradores.

- ✓ En 2017, se desarrolla un software propio con el fin de optimizar los procesos, consultar avances de proyectos en tiempo real para así convertirse en socio estratégico de los clientes.

2.1.2 Identidad Corporativa

2.1.2.1 Actualidad

La organización ofrece lo mejor en consultoría financiera tanto local como globalmente. Con su profundo entendimiento tanto de sus clientes como sus retos y oportunidades profesionales, va más allá del rol contable tradicional para orientarlos – sea cual sea el futuro.

La firma es miembro activo del Foro de Empresas, que es una asociación de redes internacionales de firmas contables que promueven estándares consistentes y de alta calidad en la prestación de servicios de reportes financieros y auditorías.

La organización tiene presencia en la República Mexicana, principalmente en Puebla, Ciudad de México, Monterrey, La Paz, Los Cabos, León, Aguascalientes y Tuxtla Gutiérrez.

La firma es una empresa líder en contabilidad y servicios financieros ubicada en México. Proporcionan un rango completo de contabilidad, consultoría empresarial y servicios financieros que ayudarán a sus clientes a cumplir sus metas tanto personales como empresariales.

Así mismo, proporciona a las empresas cobertura global, ya que es parte de la red a nivel internacional. De igual manera, el soporte de gente que los conoce, tiene acceso al conocimiento y habilidades de sus colegas en 113 países.

La firma asegura la calidad, innovación y ética en sus servicios, a través de una visión de atención local con visión global. Para lograr esto, la firma es miembro independiente de la firma internacional, con sede en Inglaterra, que agrupa firmas consultoras líderes.

“Que nuestros clientes optimicen su productividad, capitalicen oportunidades y refuercen su estructura estratégica con oportuno cumplimiento a la legislación, es nuestra razón de ser”.

Las soluciones están dirigidas por sus socios, quienes cuentan con años de experiencia en sus áreas y un sobresaliente historial de logros en su materia.

Para los miembros de la firma y sus clientes, "confianza" se traduce en creatividad y la mejor calidad en competencias técnicas, acompañadas siempre de integridad y una excepcional atención al cliente.

2.1.2.2 Misión

Contribuir al éxito de nuestros clientes y colaboradores, así como al desarrollo de nuestro entorno social, a través de servicios y soluciones que generan valor.

2.1.2.3 Visión

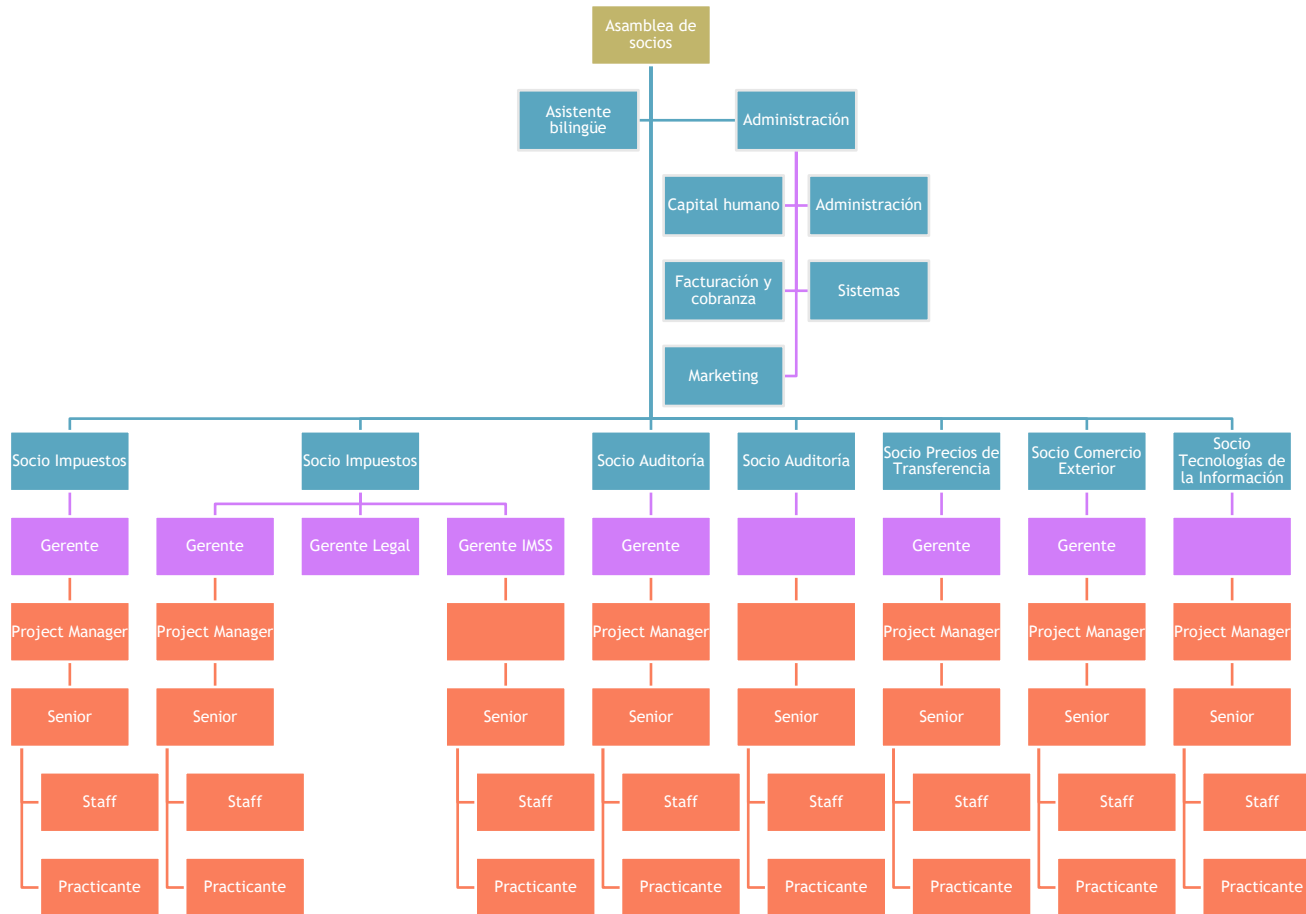
Ser una Firma de consultoría de excelencia a nivel nacional e internacional.

2.1.2.4 Valores

- Competencia: Mantienen y mejoran las aptitudes de todos los colaboradores, actualizando sus conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, que ayuden al desarrollo personal y profesional.
- Honestidad: Los colaboradores obran con rectitud y comunican las intenciones, ideas y sentimientos de una manera abierta y directa.
- Trabajo en equipo: Los colaboradores trabajan conjuntamente para conseguir los objetivos de la Firma.

2.2.5 Organigrama

Figura 12. Organigrama



Fuente: Elaboración propia con base al organigrama de la firma (2019)

2.2 Investigación de campo

2.2.1 Instrumento

Como se ha mencionado anteriormente, se realizó la aplicación del cuestionario que se encuentra en el Anexo I; este cuestionario es una parte de la encuesta realizada por *Great Place to Work* (GPTW™) adaptada a los fines de la presente investigación.

GPTW™ es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países. Se dedican a realizar investigaciones a través del mundo para mostrar los lugares de trabajo con culturas de alta confianza, donde se obtienen los mayores rendimientos en resultados, niveles de innovación, satisfacción del cliente, compromiso de los colaboradores, así como una agilidad organizacional.

“Las empresas que encuestamos representan prácticamente todos los tamaños y todas las industrias. A través de los programas de certificación, GPTW™ reconoce públicamente culturas laborales sobresalientes y produce anualmente la lista de las 100 mejores compañías para trabajar con FORTUNE y las mejores listas de lugares de trabajo para millennials, mujeres, diversidad, pequeñas y medianas empresas y diversas industrias” (GPTW™, 2018, s/p).

Las encuestas son realizadas por cada tipo de organización y tamaño, por lo que para esta investigación y para los objetivos de conocer el clima laboral y la satisfacción en la Firma, se tomaron los resultados proporcionados por la organización de algunas preguntas que se relacionan con el tema que compete: la Satisfacción Laboral.

2.2.2 Análisis de Resultados

Los resultados de la satisfacción laboral que presentan los colaboradores de la firma contable se engloban en cinco categorías principales los cuales son orgullo, imparcialidad, compañerismo, credibilidad y respeto; estas a su vez, se diferencian por competencias y subcompetencias:

- 1) Orgullo por la empresa
- 2) Igualdad
- 3) Sentido de familia
- 4) Información
- 5) Apoyo profesional
- 6) Reconocimiento
- 7) Compensación
- 8) Colaboración
- 9) Confiabilidad
- 10) Balance de vida
- 11) Orgullo por el equipo
- 12) Empoderamiento
- 13) Ausencia de favoritismo
- 14) Equidad
- 15) Comunicación
- 16) Apoyo
- 17) Integridad
- 18) Valoración
- 19) Capacidad

En la siguiente tabla se puede observar de cada reactivo, la dimensión a la que corresponde, así como su competencia y subcompetencia:

Tabla 1. Preguntas sobre satisfacción laboral

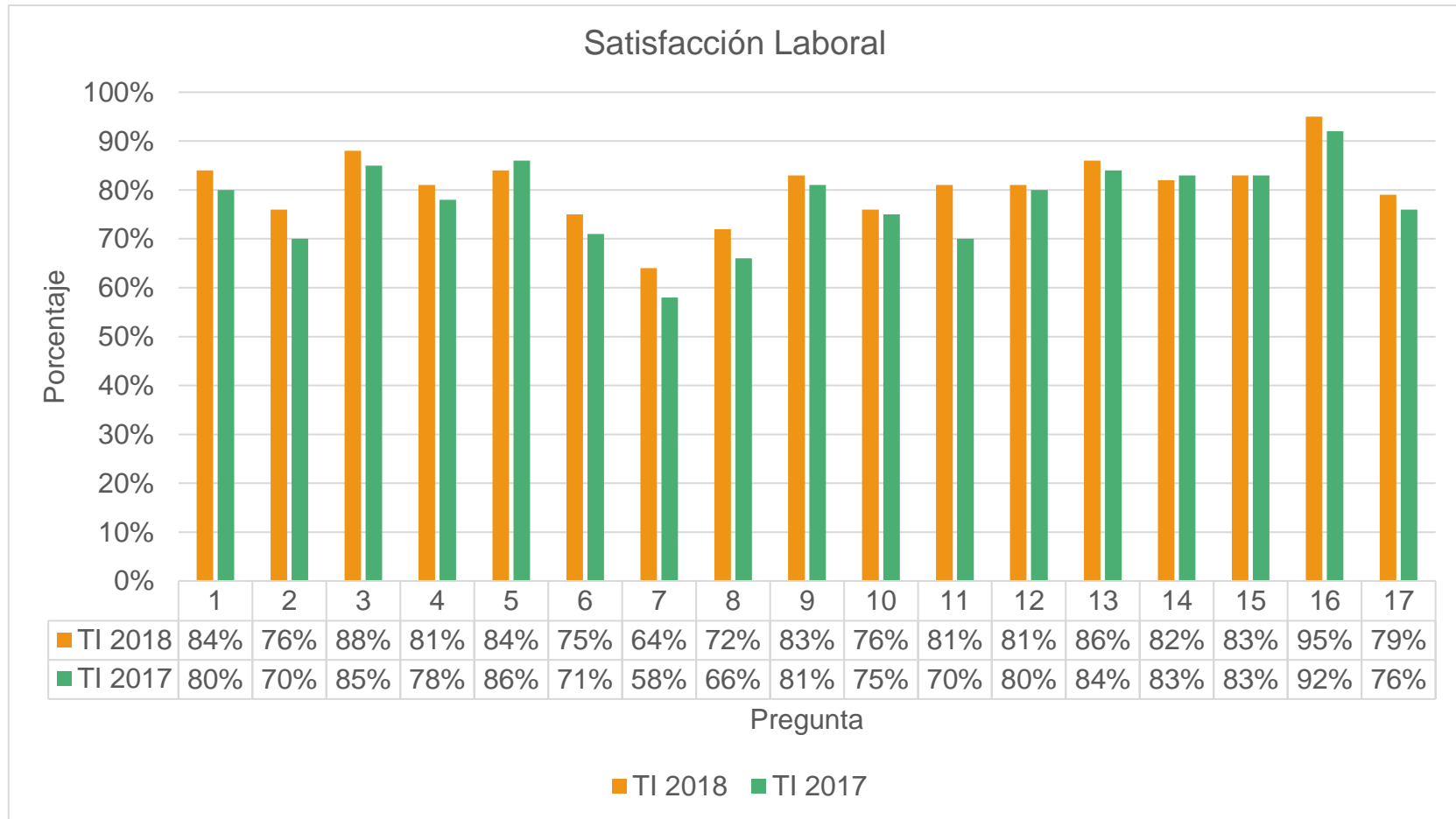
N°	Pregunta	Dimensión	Competencia	Subcompetencia
1	¿Recomendarías a tus conocidos o amigos que trabajen aquí en esta empresa?	Orgullo	Orgullo por la empresa	Orgullo por la empresa
2	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Imparcialidad	Equidad	Igualdad
3	Puedo contar con la ayuda de las personas	Compañerismo	Sentido de familia	Sentido de familia
4	Los líderes comunican claramente sus expectativas	Credibilidad	Comunicación	Información
5	La organización ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional	Respeto	Apoyo	Apoyo profesional
6	Los líderes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	Respeto	Apoyo	Reconocimiento
7	¿A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen?	Imparcialidad	Equidad	Compensación
8	¿Los líderes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral?	Respeto	Colaboración	Colaboración

9	¿A la gente le gusta venir a trabajar aquí?	Orgullo	Orgullo por la empresa	Orgullo por la empresa
10	Las palabras de los líderes coinciden con sus acciones	Credibilidad	Integridad	Confiabilidad
11	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal	Respeto	Valoración	Balance de vida
12	Deseo trabajar aquí por un largo tiempo	Orgullo	Orgullo por la empresa	Orgullo por la empresa
13	Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	Respeto	Valoración	Balance de vida
14	Aquí las personas se adaptan rápidamente y con buena actitud a los cambios necesarios para el éxito de la organización	Orgullo	Orgullo por el equipo	Orgullo por el equipo
15	Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	Credibilidad	Capacidad	Empoderamiento
16	Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa	Imparcialidad	Equidad	Igualdad
17	Los ascensos se dan a quienes más los merecen	Imparcialidad	Ausencia de favoritismo	Ausencia de favoritismo

Fuente: Elaboración propia con base en (GPTW TM, 2018)

En la siguiente gráfica se pueden observar los resultados de satisfacción laboral de forma global conforme al cuestionario practicado:

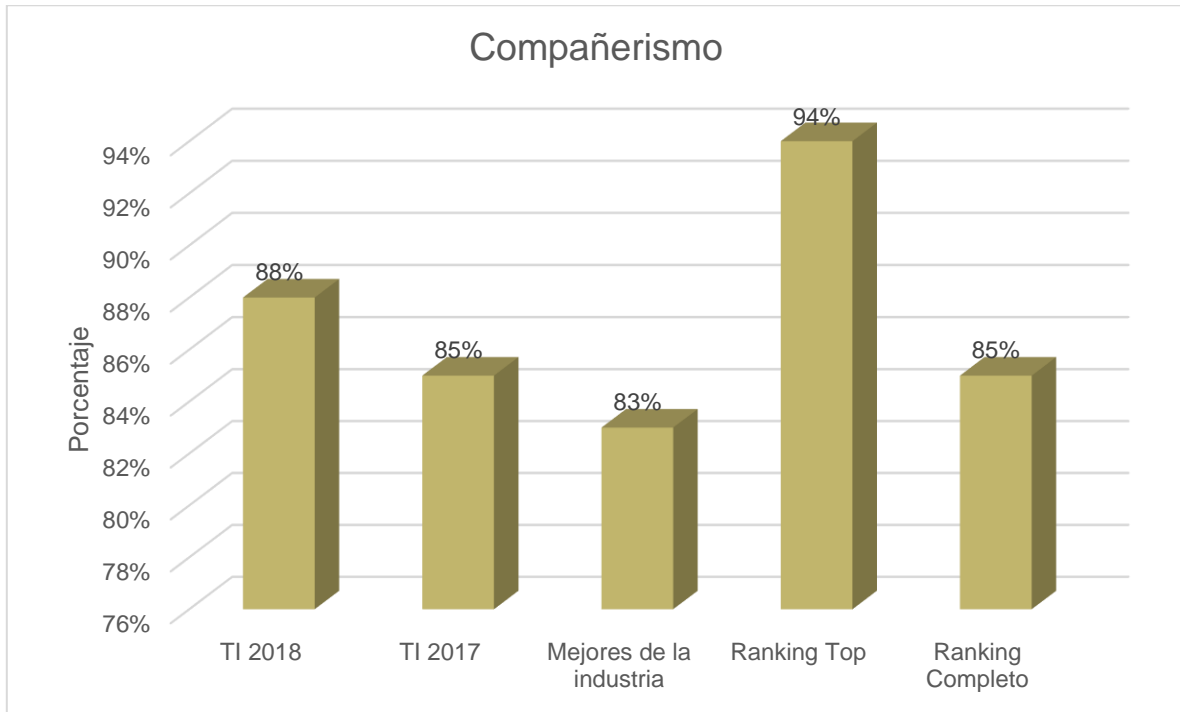
Gráfica 1. Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia

2.2.2.1 Dimensión: Compañerismo

Gráfica 2. Compañerismo

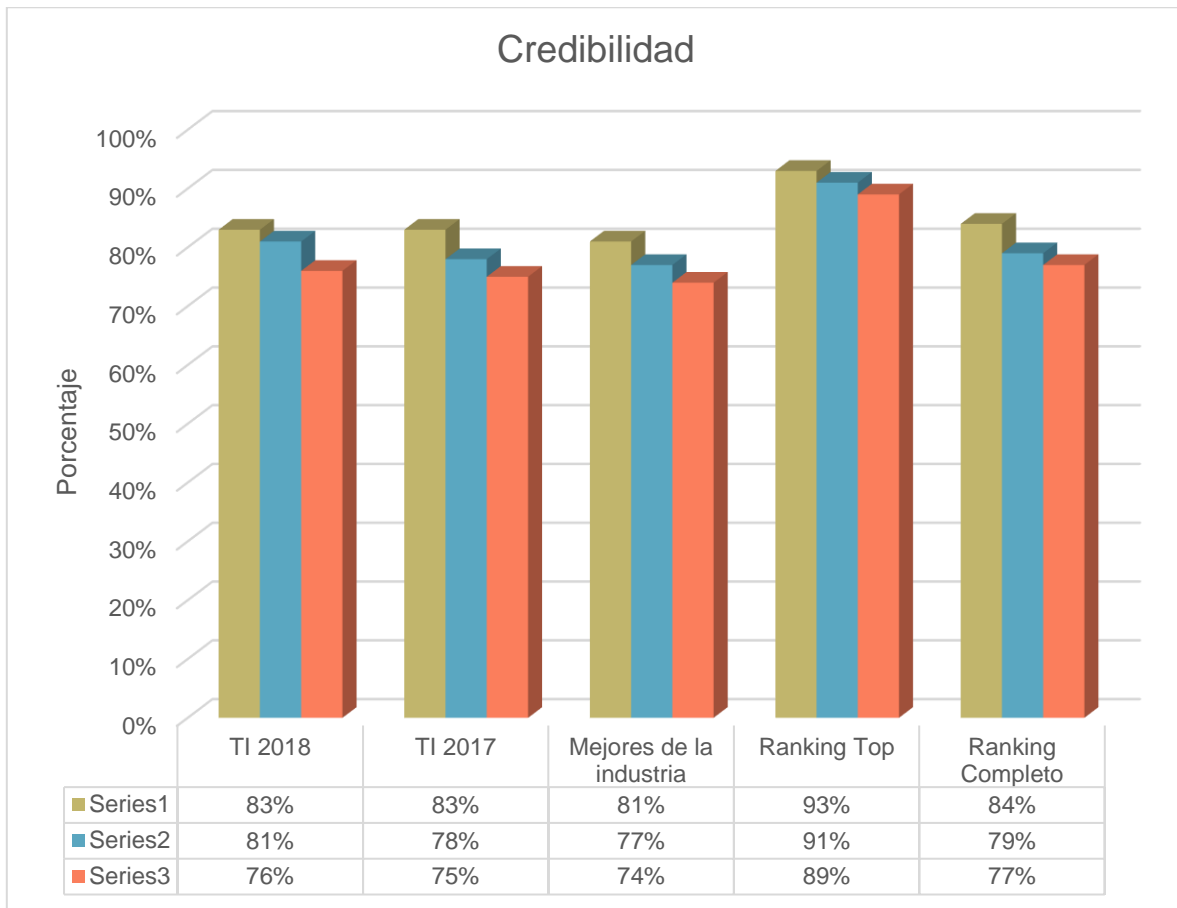


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 2, se puede observar los resultados que tuvo la encuesta en la pregunta *¿Puedo contar con la ayuda de las personas?*, que está relacionada con el sentido de familia. Se puede apreciar que la firma contable incrementó su aceptación en un 3% respecto del año anterior (2017) y se encuentra incluso por arriba de las mejores de la industria, sin embargo, se encuentra por debajo del ranking top en un 6%.

2.2.2.2 Dimensión: Credibilidad

Gráfica 3. Credibilidad



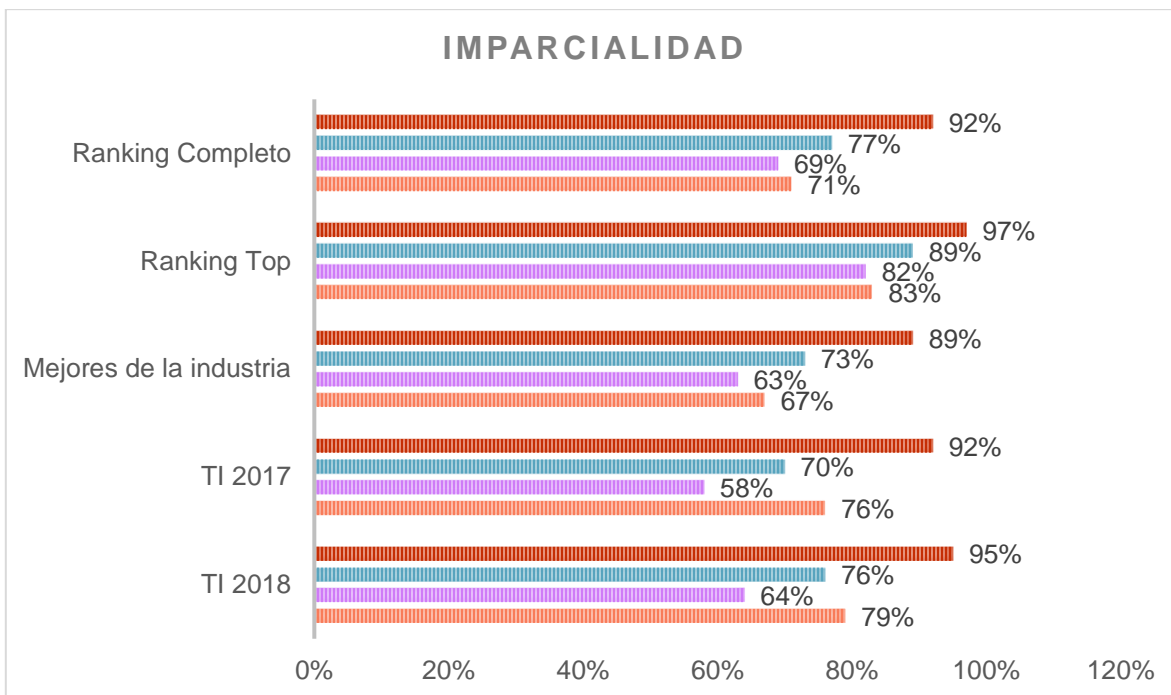
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 3 se puede comprobar que se evaluó qué tanta credibilidad tiene la gente que colabora en la firma, realizándose preguntas acerca de la mejor subcompetencia, empoderamiento y comunación, los resultados que muestra la gráfica son conjuntos y la mejor subcompetencia evaluada en 2018 fue el empoderamiento, es decir, los colaboradores pueden realizar su trabajo libremente sin ser supervisados continuamente por los jefes ya que estos confían en el trabajo que se realiza.

La segunda subcompetencia mejor evaluada es la comunicación debido a que los líderes comunican claramente lo que se espera que se realice y, por último, se evaluó qué tanto las palabras de los líderes coinciden con sus acciones.

2.2.2.3 Dimensión: Imparcialidad

Gráfica 4. Imparcialidad



Fuente: Elaboración propia

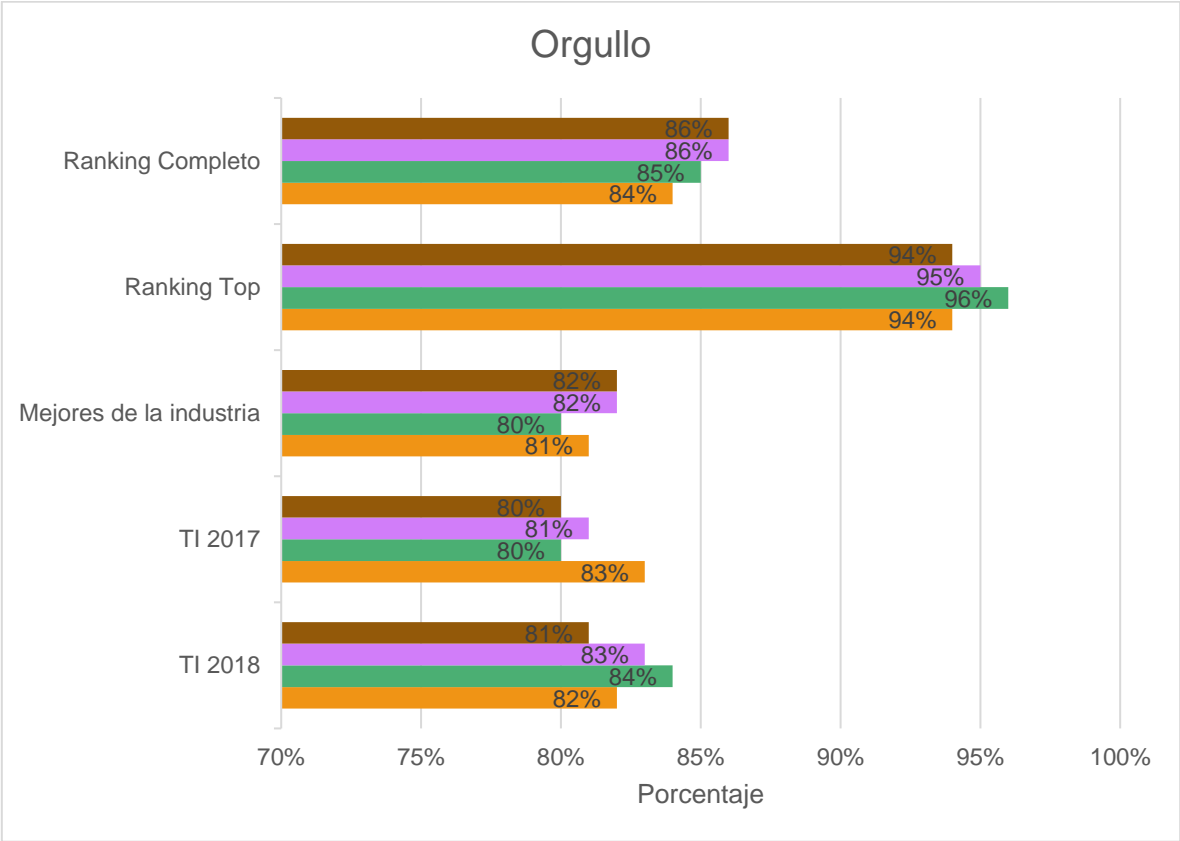
En la gráfica 4, se muestran las dimensiones evaluadas con más baja calificación con un promedio del 79% en 2018 y un 74% en 2017. Se realizaron cuestionamientos como si los ascensos se dan a quienes más los merecen, si se les paga justamente por el trabajo que realizan, si reciben reconocimientos especiales o si se les trata bien independientemente del puesto que tengan en la empresa.

La pregunta evaluada con menor calificación fue la referente a la compensación, esto quiere decir que los colaboradores sienten que realizan mucho trabajo y que no se les está compensando correctamente por todo el esfuerzo que

hacen, sin embargo, este tema puede ser un poco subjetivo debido a que cada persona tiene una escala de valor y esfuerzo diferente a los demás, por lo que la generalidad es que siempre sea una pregunta con baja calificación.

2.2.2.4 Dimensión: Orgullo

Gráfica 5. Orgullo

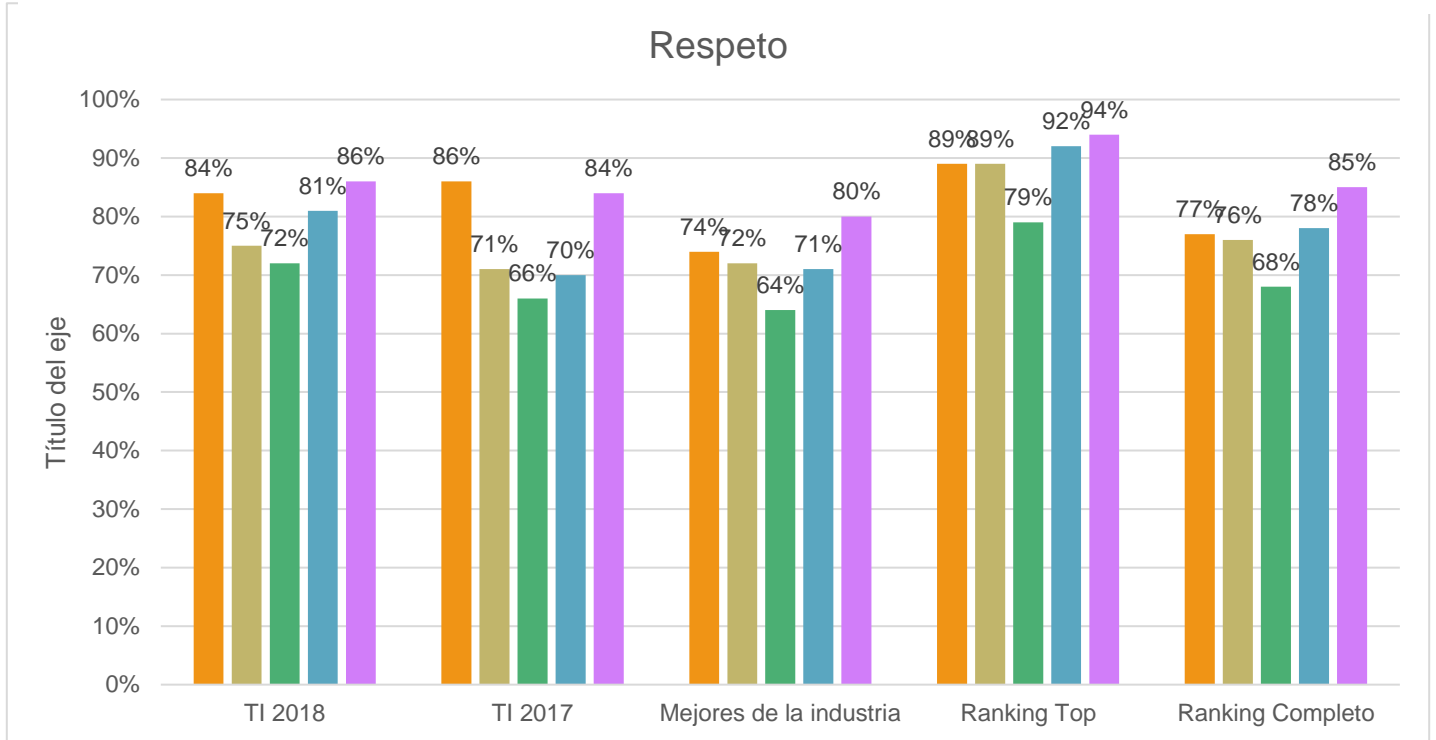


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5 se observan los resultados de las preguntas acerca del orgullo que tienen los colaboradores de trabajar en la firma; entre algunos cuestionamientos se encuentran si desean trabajar por largo tiempo en la organización, si les gusta trabajar en ese lugar, si recomendarían la firma para trabajar o si hay una buena y rápida adaptación en la compañía.

2.2.2.5 Dimensión: Respeto

Gráfica 6. Respeto



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 6, se presenta al bloque se evaluó el apoyo, la colaboración y la valoración que el capital humano percibe de su entorno, así como de sus líderes.

Se realizaron cuestionamientos que tienen que ver con: si se les apoya en el crecimiento profesional, si los líderes reconocen el trabajo bien hecho y el trabajo extra que llegan a realizar, si los líderes involucran a la gente en las decisiones que los afectan, así como también si pueden equilibrar su vida laboral y personal o si pueden ausentarse por asuntos personales durante el trabajo.

VI. Conclusiones y sugerencias

La investigación se realizó con la finalidad de conocer cuáles son los principales factores de satisfacción laboral que inciden en que el colaborador se sienta a gusto trabajando en la firma contable, consiguiendo así una estabilidad laboral y con ello se lleguen a cumplir las metas que se tienen planeadas en la organización.

Derivado de la investigación, se realizó una encuesta a los colaboradores de la firma en estudio y se pudieron conocer algunos factores principales que conllevan a la satisfacción laboral:

Se pudo observar que el sentido de igualdad o equidad fue el mejor evaluado, incluso incrementó un 3% del año 2017 al 2018, esto quiere decir que la organización se está preocupando por hacer notar la imparcialidad entre el personal y eso provoca un buen nivel de aceptación entre los colaboradores.

Otro factor, que conlleva a la satisfacción laboral que estuvo presente dentro de la encuesta y que fue bien aceptado es el sentido de familia, el cual se refiere a que los compañeros pueden apoyarse en cualquier momento y quien recibe la ayuda puede mejorar su trabajo tanto a nivel técnico como a nivel personal, esto genera confianza en la persona y hace posible un mejor desempeño, lo cual se ve traducido en el correcto cumplimiento de los objetivos.

Además, por lo que se puede ver en las gráficas, la firma mejoró de un año con otro en el rubro de credibilidad, se puede observar que los líderes están generando confianza en sus colaboradores para realizar su trabajo y esto se debe a que se comunican claramente, sin embargo, también se puede inferir que aún hace falta coherencia entre las acciones y las palabras de los líderes por lo que se encuentran en proceso de mejora.

El balance de vida también fue un factor bien evaluado, en la firma, los directivos se preocupan por que el colaborador pueda equilibrar su vida laboral con su vida personal, por ejemplo, dando permisos para ausentarse por temas familiares, realizando actividades de integración entre los colaboradores y sus familiares, celebrando ocasiones especiales como lo son el día de la madre, el día del niño, el día del padre, entre otros; por lo tanto, esto genera un buen ambiente laboral y se ve traducido en satisfacción laboral.

Igualmente, se observa que los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, ya que les gusta trabajar ahí y desean trabajar por un tiempo prolongado, esto no sería posible si no hubiera un buen ambiente laboral, por lo tanto, se confirma que en la organización se encuentran las condiciones necesarias para que los colaboradores se sientan a gusto laborando y ello aporte a la satisfacción laboral por medio de la motivación, mediante estrategias que han permitido a los colaboradores que puedan sentirse mejor con lo que hacen y con el ambiente que los rodea.

También, se observa que los jefes confían en las capacidades que tienen sus colaboradores, esto quiere decir que les dan el espacio adecuado para que ellos puedan laborar como mejor se sientan, esto refleja un empoderamiento en las personas y ello genera confianza sobre sí mismos y sus capacidades tanto técnicas como profesionales, sin embargo, a pesar de que este rubro resultó bien evaluado, la calificación de un año con otro fue la misma, por lo que la organización puede realizar acciones para obtener una mejora en este sentido y que estos planes conlleven a un mejor logro de los objetivos planeados por la firma.

A pesar de que la firma incrementó sus resultados de un año con otro, se detectaron algunos factores que conllevan a que el colaborador se sienta insatisfecho laboralmente, esto se debe principalmente a la percepción que los colaboradores tienen de sus líderes, como por ejemplo: muchas veces las palabras de los líderes no coinciden con sus acciones y esto se ve reflejado de cierta forma,

en una rebeldía de los colaboradores para acatar ciertas órdenes, ya que no ven reflejada la coherencia de sus acciones con las instrucciones.

Muchas veces el colaborador tampoco se siente reconocido por el trabajo extra que en muchas ocasiones realiza o tampoco se siente apoyado por sus líderes, esto permea la consecución de los objetivos de la firma y ello provoca un descenso en la satisfacción laboral.

También, se observa que aún se necesita mejorar y tomar acciones respecto de la equidad y la igualdad en la firma, ya que esto merma el esfuerzo de los colaboradores y debido a que la percepción de ellos es que todas las acciones que realizan no valen la pena.

Además, las respuestas más bajas tuvieron que ver con los cuestionamientos de los líderes, por lo que es importante que se realicen planes de acción para mejorar esta situación, sin embargo, hay que reconocer que de un año con otro los resultados mejoraron, por lo que se puede observar que la firma sí ha estado implementando acciones a seguir para incrementar la satisfacción del colaborador.

Otro factor importante y que fue el peor evaluado con un 64% en 2018, se refiere a la compensación, es decir, la remuneración que el colaborador percibe por su trabajo. En este punto, el colaborador siente que realiza mucho y que recibe poco, y no solo es un tema que está presente en la firma, sino que de acuerdo a los resultados de la encuesta es el rubro con menor porcentaje, incluso en las mejores organizaciones de la industria también recibe las calificaciones más bajas. Este es un tema bastante importante para considerar dentro de la satisfacción laboral, debido a que el colaborador debe satisfacer sus necesidades y dentro de ellas se encuentra la económica, y si este no siente que recibe lo justo por su trabajo, es cuando decide moverse de empresa, y ello genera alta rotación de personal, por lo tanto, el área de capital humano debería realizar planes o estrategias o en su caso, reorganizar las actividades de cada puesto para que fuera más justa la

remuneración por lo que se realiza y el colaborador tuviera una mejor percepción sobre el pago justo por el trabajo que cumplen.

Como conclusión general al estudio de caso que se realizó, se observa que en la firma contable se están realizando acciones para mejorar la satisfacción laboral en los colaboradores que permitan una mejor consecución de los objetivos, y esto se vea reflejado en un beneficio doble: firma-colaborador. Además como recomendación, la firma contable debe realizar planes de acción para mejorar la percepción en sus colaboradores, de sus líderes, que permitan generar confianza y buen ambiente laboral para lograr los objetivos planteados en la empresa de forma adecuada.

Cabe señalar que el tema de la satisfacción laboral es muy amplio, y para conocer más a fondo la situación de la firma, se deberían realizar más estudios de campo, esto con la finalidad de proponer planes de acción de mejora en las diversas áreas de la organización. Por esta razón, se deja el tema abierto para un estudio más profundo y generación de sugerencias para incrementar la satisfacción laboral y mejorar el clima organizacional.

VII. Cronograma de actividades

Actividades	Ago 2018	Sep- Dic 2018	Ene- Abr 2019	May- Oct 2019	Nov- Dic 2019	Ene- Abr 2020
1. Entrega del borrador del proyecto para trabajo terminal						
2. Desarrollar el marco teórico						
3. Desarrollar la problemática que presenta el despacho						
4. Desarrollar el contexto donde se llevará a cabo la investigación						
5. Investigar las diferentes teorías sobre la problemática						
6. Aterrizar la problemática y las posibles soluciones						
7. Realizar encuestas						
8. Analizar los resultados obtenidos						
9. Proponer una posible solución a la problemática						
10. Comprobar las hipótesis propuestas						
11. Realizar las conclusiones acerca de la investigación						
12. Referencias						
13. Glosario						
14. Anexos						

VIII. Referencias Bibliográficas

- Aguirre, D. (2009) Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos de enfermería. Factores que la afectan. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. 8(4) Recuperado el 20 de abril de 2019 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000400021
- Arias, W & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña empresa del Sector Privado. *Ciencia y trabajo*. 16(51). Recuperado el 20 de abril de 2019 de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492014000300010&script=sci_arttext
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mito. *Gestión y estrategia*. 38, 17-29. Recuperado el 20 de abril de 2019 de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2955/frederick-winslow-taylor-y-la-administracion-cientifica-contexto-realidad-y-mitos.pdf?sequence=1>
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1–2) p.1-10. Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. J., y Núñez A. (2010), *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores.

- Corrales, C., & Solís, H. (1986). Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, p. 55-63.
- Dillanés, M. (2018). La gerencia racional científica: en busca de la eficiencia. *Gestión y estrategia*. 27(54), 98-107. Recuperado el 20 de abril de 2019 de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/468/463>
- Entrepreneur Media (2019). *Factores esenciales para crear un buen clima laboral*. (2009). Recuperado en abril 2019 de <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Gantt, H. (1901). A Bonus System for Rewarding Labor. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*. XXIII.
- Gantt, H. (1910). Work, Wages and Profits. *The Engineering magazine*.
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de <http://www.eumed.net/rev/cccsc/09/dgv.htm>
- García, J & Casanueva, C. (2002). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: McGraw Hill
- Gilbreth, F. y Gilbreth, L. (1917). *Applied Motion Studio*. Nueva York: Sturgis & Walton.
- Great Place to Work. (2018) Recuperado en septiembre 2019 de <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>

- Hannoun, G (2011). *"Satisfacción Laboral"*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo). Recuperado el 6 de abril de 2019 de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage learning
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*. 9(1), p. 38-51.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Estados Unidos: Harper Ed.
- Kreston BSG. (2017). Recuperado en septiembre de 2019 de <https://krestonbsg.com.mx/>
- Lacayo, J. (2017). *"Los Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo y Operativo de una Empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala."* (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar) Recuperado el 20 de abril de 2019 de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>
- Ley Federal de Trabajo de 1970 (2019).
- López, J (2017). *El factor humano dentro de las Teorías Científica, Clásica y de Relaciones Humanas de la Administración: Una perspectiva histórica*. Recuperado el 20 de abril de 2019 de https://www.researchgate.net/profile/Humberto_Lopez_Gomez/project/El-factor-Humano-dentro-de-las-Teorias-Cientifica-Clasica-y-de-Relaciones-Humanas-de-la-Administracion-Una-perspectiva-historica/attachment/5a92d65bb53d2f0bba5435a2/AS:597944856219648@1519572571314/download/Actividad+4+-+Ensayo+-

[+Teor%C3%ADa+Cient%C3%ADfica%2C+Cl%C3%A1sica+y+de+las+Relaciones+Humanas+-+v.2+-+Sept2017.asd.pdf?context=projectUpdateDetail](#)

Metcalfe, H. (1885), *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*, Nueva York.

Perry, J. & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), p. 367-73. Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de https://www.researchgate.net/publication/280212166_The_Motivational_Bases_of_Public_Service_Foundations_for_a_Third_Wave_of_Research

Real Academia Española (s/f). Recuperado el día 6 de abril de 2019 de <http://www.rae.es/>

Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A. & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta sanitaria*, 19(2). Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112005000200006

Salgado, J. Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*. 8(2), p. 329-335. Recuperado el 9 de septiembre de 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>

Sánchez, F. (2004). El Concepto de Trabajador en el Derecho Penal Español. *Revista de Derecho Penal y Criminología*, 2(13), p. 28

Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A.

Thompson, I. (2018). Definición de empresa. *Promonegocios.net*. Recuperado el 6 de abril de 2019 de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado el 4 de abril de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Towne, H. (1921). Industrial Management. *The Engineering Magazine*. LXI.
- Velázquez, F. (2000). El enfoque de contingencias y sistemas aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales* (77), p. 27-40
- Yin, R. (1984). Estudio de caso de investigación: diseño y métodos. *Publicaciones SAGE* (5). Recuperado el 6 de abril de 2019 de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Yin, R. (2003). *Estudio de caso de investigación. Diseño y Métodos*. Estados Unidos: Publicaciones SAGE.

Anexo 1. Cuestionario

Por favor llene el siguiente cuestionario de la manera más precisa y honesta posible. Los datos recabados servirán para conocer el nivel de satisfacción laboral en la organización.

SATISFACCIÓN LABORAL

1. ¿Recomendarías a tus conocidos o amigos que trabajen aquí en esta empresa? (Por favor califícalo del 0 al 10 donde 0 es "No, nunca lo haría"... y 10 es "Sí, estoy 100% seguro que lo haría")

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial

Casi siempre es falso

Frecuentemente es falso

A veces es falso/A veces es verdad

Frecuentemente es verdad

Casi siempre es verdad

3. Puedo contar con la ayuda de las personas

Casi siempre es falso

Frecuentemente es falso

A veces es falso/A veces es verdad

Frecuentemente es verdad

Casi siempre es verdad

4. Los líderes comunican claramente sus expectativas

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

5. La organización ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

6. Los líderes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

7. ¿A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen?

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

8. ¿Los líderes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral?

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

9. ¿A la gente le gusta venir a trabajar aquí?

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

10. Las palabras de los líderes coinciden con sus acciones

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

11. A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

12. Deseo trabajar aquí por un largo tiempo

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

13. Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

14. Aquí las personas se adaptan rápidamente y con buena actitud a los cambios necesarios para el éxito de la organización

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>
Casi siempre es verdad	<input type="checkbox"/>

15. Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente

Casi siempre es falso	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es falso	<input type="checkbox"/>
A veces es falso/A veces es verdad	<input type="checkbox"/>
Frecuentemente es verdad	<input type="checkbox"/>

Casi siempre es verdad

16. Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa

Casi siempre es falso

Frecuentemente es falso

A veces es falso/A veces es verdad

Frecuentemente es verdad

Casi siempre es verdad

17. Los ascensos se dan a quienes más los merecen

Casi siempre es falso

Frecuentemente es falso

A veces es falso/A veces es verdad

Frecuentemente es verdad

Casi siempre es verdad

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!
Sus datos serán tratados de manera confidencial.