



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

---

Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las  
Ciencias Administrativas

*La satisfacción laboral en una empresa  
procesadora y comercializadora de  
Café Veracruz.*

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTA**

**LILIANA VERÓNICA LEDESMA PEÑA**

*Xalapa-Enríquez, Veracruz*

*Septiembre 2011*

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO PRIMERO. LA SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 LA ADMINISTRACIÓN CON BASE EN LAS RELACIONES HUMANAS .....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Encíclicas Papales .....	5
1.1.2 Chester I. Barnard .....	7
1.1.3 Elton Mayo .....	7
1.1.4 Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson .....	8
1.1.5 Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown .....	8
1.1.6 Bernard M. Bass .....	9
1.1.7 Morris S. Viteles .....	10
1.1.8 Norman Maier .....	10
1.1.9 Isaac Guzmán Valdivia .....	11
<b>1.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 La naturaleza de la satisfacción .....	12
1.2.2 Concepto e importancia de la satisfacción .....	13
1.2.3 El proceso de la satisfacción .....	14
<b>1.3 TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES ...</b>	<b>15</b>
1.3.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow .....	15
1.3.2 Modelo Dual de Motivación – Higiene de Herzberg .....	17
1.3.3 Ajuste en el trabajo de Davis, England y Lofquist .....	18
1.3.4. Grupo de Referencia Social .....	19
1.3.5 Discrepancia de Locke .....	19
1.3.6 Procesamiento de la Información Social de Salancik y Pfeffer .....	20
1.3.7 Eventos Situacionales de Quarstein, Mac Afee y Glassman .....	20
1.3.8 Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral de Bruggeman .....	21
<b>CAPÍTULO SEGUNDO. DESDE LAS PEREGRINACIONES DEL CAFÉ, HASTA "CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V" .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 LA HISTORIA DEL CAFÉ .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 La leyenda de Kaldi .....	23
2.1.2 La leyenda de los monjes capuchinos .....	24
<b>2.2 EL CAFÉ SE EXTIENDE POR TODO EL MUNDO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 EL CAFÉ EN MÉXICO .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Veracruz .....	28

<b>2.4 CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.</b> .....	<b>30</b>
2.4.1 Datos generales .....	30
2.4.2 Origen e historia .....	30
2.4.3 Premios .....	32
2.4.4 La organización .....	32
2.4.4.1 Misión .....	33
2.4.4.2 Visión.....	33
2.4.4.3 Propósitos .....	33
2.4.4.4 Objetivos .....	33
2.4.4.5 Estructura .....	34
<b>CAPÍTULO TERCERO. LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>37</b>
3.1.1 Tipo y alcance de la investigación .....	37
3.1.2 Planteamiento del problema .....	37
3.1.3 Justificación de la investigación .....	38
3.1.4 Objetivos de la investigación.....	39
3.1.5 Diseño de Hipótesis .....	39
3.1.6 Definición de variables .....	40
3.1.7 Variables de control .....	41
3.1.8 Población estudiada.....	47
3.1.9 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	47
3.1.10 Procedimiento para su aplicación .....	48
<b>3.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO CUARTO. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO D .....</b>	<b>88</b>

# INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de las civilizaciones, el ser humano, de acuerdo con la etapa de desarrollo, y sobre todo, de los elementos disponibles para la supervivencia, ha tendido a reunirse y formar organizaciones.

Algunos estudios de la Prehistoria hacen referencia a las actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de administración, por ejemplo: El “arrastre”, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los glaciares.

Es así, como el ser humano ha sido objeto de estudio desde siempre, innumerables investigaciones se han realizado tratando de dar explicación al fenómeno del comportamiento humano y del papel que juega éste en el mundo.

La ciencia de Administración del Personal se enfoca precisamente hacia los aspectos más humanos de una organización vista como ente económico. Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad.

Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores relacionados con la productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprenda a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones, deberían preocuparse por el mejoramiento de la conducta privativa en sus empresas. El directivo, el profesional, el oficinista y el operativo, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional, como medio para mejorar las relaciones entre los involucrados.

Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea eficiente.

Ante tal situación, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña, los aspectos que rodean su trabajo, etc. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo que conlleva al desarrollo empresarial.

Conocer los factores que provocan la satisfacción de un individuo en su centro de trabajo, es un tema ciertamente amplio, y por lo tanto, interesante, ya que cada ser humano posee cualidades que lo hacen único y diferente de los demás.

Por ello, el objetivo general de la presente investigación fue la identificación de los factores que producen sentimientos laborales de satisfacción e insatisfacción, en mayor o menor grado, a los empleados de la empresa cafetalera, denominada Café Las Ánimas, S.A. de C.V. Y buscando con ello, dar una pauta para crear estrategias orientadas a proporcionar resultados que conlleven a un adecuado funcionamiento organizacional.

La investigación realizada se presenta en cuatro capítulos. El capítulo primero denominado: “La Satisfacción Laboral” fue destinado al marco teórico – conceptual, teniendo como objetivo, el de introducir al lector hacia el tema de estudio. Se identificaron los principales autores y las aportaciones más relevantes de éstos hacia el campo de la administración del recurso humano, así como la manera en que el trabajador fue dejado de ser visto como un ente insensible que únicamente servía para trabajar, para posteriormente ser reconocido como un ser humano con necesidades por satisfacer. Lo anterior introduce al lector en el estudio de la naturaleza, concepto e importancia de la satisfacción laboral, y por

último, se hace breve referencia hacia las principales teorías de esta corriente aplicables a las organizaciones.

El capítulo segundo ha sido denominado: “Desde las peregrinaciones del café, hasta Café Las Ánimas SA de CV”. A lo largo de las páginas que comprenden éste capítulo, se narra la historia del café, es decir; el posible descubrimiento de este fruto y las leyendas más aceptadas respecto al descubrimiento de esta planta. Se explica cómo fue que el café se extendió por el mundo hasta su llegada a México y, en particular, al estado de Veracruz. Por último, se hace referencia a la empresa objeto de estudio, en este apartado fueron identificados los aspectos administrativos que sirvieron como base de la investigación a desarrollar.

Toda vez que se ha conocido a lo largo de los capítulos primero y segundo el marco teórico sobre satisfacción laboral, así como el marco referencial que constituye la empresa a estudiar, se da lugar a desarrollar la metodología de la investigación en el capítulo tercero, que ha sido denominado: “La Satisfacción Laboral en una empresa productora y comercializadora de café en la ciudad de Xalapa, Ver.” En este capítulo, se presenta el planteamiento del problema y la justificación de la investigación, para culminar con el diseño y la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que permitieron elaborar el reporte de resultados.

Como punto final a la investigación, el capítulo cuarto fue diseñado para presentar las recomendaciones y conclusiones obtenidas, mismas que fueron sustentadas con base en los puntos abordados a lo largo de los capítulos I, II y III.

## **CAPÍTULO PRIMERO.**

### **LA SATISFACCIÓN LABORAL**

En éste capítulo se presenta el marco teórico – conceptual bajo el cual fue guiada la presente investigación. Se muestra la manera en que el trabajador era visto como un ente insensible que servía únicamente para trabajar, para posteriormente ser reconocido como ser humano con necesidades que satisfacer.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, los aspectos que toca atender a la administración de personal se relacionan con el recurso humano de las organizaciones, señala:

*La administración de personal toca precisamente los aspectos más humanos –para nuestra modesta experiencia y criterio- los decisivos en el éxito de la empresa. Porque las máquinas las mueven los hombres; el material y el capital lo aprovechan, utilizan y aplican los hombres; los sistemas los realizan o desarrollan los hombres; las ventas, las compras, etc., las hacen los hombres. Por consiguiente, del estado anímico y de la coordinación de éstos dependerá en gran parte que la empresa, triunfe, vegete solamente, o aun fracase. (Reyes, 1991)*

Compartiendo el punto de vista del autor en relación con el hecho de que gran parte del éxito o fracaso de las empresas depende del recurso humano que poseen, la premisa fundamental de la presente investigación se encamina a conocer los aspectos que provocan satisfacción laboral dentro de una empresa privada.

Se invita al lector a trazar una línea imaginaria en el tiempo, sitúese en el siglo XIX, y vea el transcurrir de un siglo más tarde, cuando los empleados lograran ser reconocidos como entes con satisfacciones que cubrir y el tema de satisfacción laboral haya sido considerado como objeto de estudio, lo que a través del análisis de las diferentes aportaciones realizadas por los estudiosos, se pretende demostrar en este trabajo.

## 1.1 LA ADMINISTRACIÓN CON BASE EN LAS RELACIONES HUMANAS

Estudios y opiniones tendientes a restablecer el valor integral del ser humano fueron la respuesta a la identificación del hombre como una simple herramienta. Las siguientes páginas, muestran de manera sintetizada, el transcurrir de la historia y cómo el trabajador subordinado fue comenzado a ser reconocido como elemento emocional, pensante; ya no sólo como un instrumento de trabajo sin derechos.

### 1.1.1 Encíclicas Papales

Es innegable la importancia que la influencia católica ha tenido con el desarrollo de diferentes ciencias. La Iglesia Católica ha desarrollado lo que se conoce como doctrina social católica, siendo tres las encíclicas enunciadas por tres grandes pontífices.

León XIII proclamó la encíclica *Rerum Novarum* (Nuevo Orden), en la cual, predica con insistencia la necesidad de lograr cooperación y armonía entre los asalariados y sus patronos:

*“El gran error que se comete en el punto que nos ocupa, es pensar que las clases son hostiles entre sí, que ricos y pobres por naturaleza deben vivir en guerra. Es tan irracional y falso este punto de vista que exactamente lo contrario es la verdad. Justamente como la simetría del cuerpo humano, es el resultado de la disposición de sus miembros, así el Estado está ordenado por naturaleza, bien que las 2 clases existen en acuerdo y armonía y llegan a comprenderse la una para la otra, de tal manera que se mantengan en equilibrio del cuerpo político. La una necesita de la otra; el capital no puede sin el trabajo, como tampoco el trabajo sin capital”.*

Cuarenta años después y como homenaje de celebración, Su Santidad Pío IX publica su Cuarta Encíclica *Quadragesimo Anno* (Año Cuarenta). La importancia de este documento, al igual que su antecedente, demanda la transcripción de los versículos más relevantes por sus repercusiones administrativas:



*“No hay nadie que desconozca que los pueblos no han labrado su fortuna ni han subido desde la pobreza y carencia a la cumbre de la riqueza sino por medio del inmenso trabajo acumulado por todos los ciudadanos, trabajo de los directores y de los ejecutores... De ahí resulta que, fuera de los casos en que el propietario trabaja con sus propios objetos, el trabajo y el capital deberán unirse en una empresa común, pues el uno sin el otro son completamente ineficaces”*

Puede identificarse la persistente intención de reconocer la necesidad de colaboración armónica entre obrero, trabajo y capital para obtener con ello eficacia en las empresas.

Otro documento de innegable importancia lo representa la tercera encíclica papal sobre cuestiones laborales; *Mater et Magistra* (Madre y Maestra), proclamada en 1961 por su Santidad Juan XXIII, quien actualiza los problemas y recomienda un mejor y más justo empleo de los recursos a través del uso de medidas administrativas en el nivel público y privado.

*“Esto exige que las relaciones entre los empresarios y dirigentes, por una parte, y los dadores de obra por la otra, lleven el sello de respeto, la estima, la comprensión, la leal y activa colaboración e interés como en una obra común; y que el trabajo, además de ser concebido y vivido como fuente de entradas, lo sea también, por todos los miembros de la empresa, como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio. Esto implica también que los obreros puedan hacer oír su voz y entregar su aporte para el eficiente funcionamiento y desarrollo de la empresa”.*

Es innegable el reconocimiento que fue obteniendo a lo largo de la historia la labor del ser humano como elemento esencial dentro de las empresas. Las encíclicas papales son retrato vivo y fiel de los abusos a los que se encontró sometido el hombre por el hombre. De igual forma, narran cómo es que los individuos reconocen (aunque con lentitud) la necesidad de progresar económica y socialmente únicamente respetando los valores humanos, individuales y sociales, es decir; liberando a sus semejantes.

Ahora que se ha sintetizado a grandes rasgos la manera en que el ser humano fue reconocido como parte esencial de las organizaciones, es necesario ubicar algunas investigaciones relevantes sobre la manera en que prosiguió la evolución del trabajador en las empresas como recurso humano necesario, a fin de abordar la temática de Satisfacción Laboral y estudiar las teorías que de ella se han derivado.

### **1.1.2 Chester I. Barnard**

Los aspectos más relevantes de sus investigaciones con respecto al interés que se tiene en la temática del presente estudio que es *La Satisfacción Laboral*, son los siguientes:

Concreta los aspectos que debe el ejecutivo vigilar en su actuación: meta u objetivo a obtener, entendimiento de los subordinados, capacidades e intereses del grupo. Los ejecutivos que no tomen en cuenta algunos de estos aspectos tendrán dificultad para mantenerse en una organización.

Analiza la necesidad de establecer incentivos diferentes a los puramente materiales. Advierte que el establecimiento de un gran número de reglas tiende a producir mayor número de quejas (Barnard, 1938).

### **1.1.3 Elton Mayo**

Inicia una nueva era en el desarrollo de la ciencia administrativa al diseñar y llevar a cabo el experimento de la Western Electric en Hawthorne. El trabajo desarrollado por este autor proporciona las siguientes conclusiones:

*Primera*, la administración de la industria y de otras actividades trata con grupos definidos de hombres y no con entes individuales.

*Segunda*, la creencia equivocada de que la conducta del individuo puede predecirse antes de la contratación a través del uso de exámenes detallados y minuciosos.

*Tercera*, los directivos deben descartar la hipótesis de la estaca o motivación negativa, substituyéndola por la participación de los trabajadores (Mayo, 1960).

#### **1.1.4 Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson**

Estos autores toman parte en el experimento de Elton Mayo y lo describen en forma detallada. Afirman que las industrias se ven acosadas constantemente por 2 clases de problemas:

- a) Problemas de balance externo (económicos, competencia, ajuste al nivel de precios, etc.).
- b) Problemas de equilibrio interno, se refieren principalmente al mantenimiento de un tipo de organización social en el cual los individuos y los grupos, a través de un trabajo en colaboración, pueden satisfacer sus propios deseos (Roethlisberger y Dickson, 1956).

#### **1.1.5 Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown**

Desarrollan estudios psicológicos de los trabajadores, no tan sólo en lo referente a su trabajo, sino también a sus actuaciones particulares.

Afirman que la selección es uno de los requisitos forzosos par poder contar con el personal idóneo necesario. Y clasifican a las pruebas psicológicas en los siguientes grupos: Intelectuales, relativos a espacios, actividades motoras así como estudios del carácter (Ghiselli y Brown, 1955).

Además, señalan que se necesitan utilizar incentivos que hagan surgir la motivación:

- 1) Seguridad del trabajo.
- 2) Definición de las actividades y requisitos del trabajo.
- 3) Condiciones del trabajo.
- 4) Salarios adecuados y en proporción a las habilidades.

- 5) Horario de trabajo y vacaciones.
- 6) Evitar la fatiga, aburrimiento y monotonía.
- 7) Tratamiento como individuos, permitiendo sugerir y tener confianza.
- 8) Ubicación en el trabajo, sentirse parte de un esfuerzo común.
- 9) Sentido de responsabilidad personal.
- 10) Sistema de quejas.
- 11) Promoción basada en méritos
- 12) Director honesto, justo y simpático.
- 13) Otorgamiento de prestigio frente al grupo.
- 14) Instalaciones para descanso y deporte.
- 15) Fomento del ahorro.
- 16) Seguros de grupo, contra accidentes, vejez y muerte.
- 17) Oportunidades de mejor instrucción y educación.

#### **1.1.6 Bernard M. Bass**

Le interesan las reacciones psicológicas de los obreros y empleados, sus actitudes en cuanto a la dirección y a la estructura formal de las empresas.

Insiste sobre la necesidad de trabajo en equipo. Define al líder como “persona que actúa como agente de cambio en otras voluntades”.

Señala que entre más se comprende a la gente más se puede convivir con ella, la comprensión genera el principio de las relaciones humanas. Esta identificación permite que los sujetos de mayor habilidad traten de conseguir la dirección, aprovechando su mejor juicio, originalidad y sobre todo adaptabilidad.

### **1.1.7 Morris S. Viteles**

Analiza el desarrollo que ha tenido el trabajo, enfatizando la importancia de los factores psicológicos.

En su libro *The Science of Work*, señala que el dinero no es un incentivo tan definitivo como lo suponen muchos. Si el dinero es lo único que se recibe del trabajo, se tratará de recibir el máximo posible. Cuando se encuentran otras fuentes de satisfacción, se relega la cantidad de salario que pueda percibirse.

Establece además, que aproximadamente uno de cada cuatro trabajadores no está conforme con su puesto en la empresa o con el trabajo que tiene que desarrollar.

Dice Viteles (1953): “Un método de incentivos puede aumentar la producción pero no la cooperación de todos los trabajadores”.

Como todos los autores de esta escuela, aboga por la participación de los trabajadores en las decisiones importantes, pretendiendo lograr precisión en los objetivos y metas de la empresa.

### **1.1.8 Norman Maier**

Sostiene que no sólo deben considerarse los incentivos monetarios sino que existen otros intereses sujetos a análisis y aprovechamiento. Señala que las personas requieren motivación para actuar en forma positiva, por el contrario, la obligación puede originar frustraciones que a su vez se manifiestan en: a) agresión; b) regresión, actitud de retorno a situaciones mejores en el pasado; c) fijación, actuación automática sin participación inteligente; d) resignación, aceptación pasiva y subversiva.

Indica que los individuos motivados serán mejores integrantes de grupo y ayudarán a precisar adecuadamente los objetivos del conjunto (Maier, 1955).

### 1.1.9 Isaac Guzmán Valdivia

Expone su teoría “La administración es la ciencia de la dirección social”.  
Recomienda tres objetivos principales en la conducción de los empleados:

- a) Saber despertar en los subordinados un vivo interés en su trabajo que logre ver en su trabajo la realización, en cierto grado, de su propia personalidad.
- b) Hacer saber al subordinado que su trabajo depende de la mayor coordinación que tenga con el trabajo de los demás.
- c) Transmitir al subordinado un sentimiento de adhesión al propio jefe y a la empresa a la que sirven.

Respecto a la organización afirma:

*“Los problemas de la organización son problemas sociológicos... Organizar es coordinar. Y la coordinación es orden. Y el orden es la esencia de la vida social y por consiguiente de cualquier empresa”.*

Insiste en el énfasis sociológico de la empresa y dice: “Es que en el ambiente del trabajo cuentan muchas cosas que no se pagan con el salario, y que para decirlo con sus debidos términos, que no se pagan con todo el oro del mundo. La verdadera, la auténtica cooperación del obrero no se compra. Es preciso ganarla, conquistarla, merecerla” (Guzmán, 1961).

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace sentir a la gente satisfecha con su trabajo; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que cualquier compañero de trabajo, lo contrario genera malestar y sentimientos que pueden expresarse de diferentes modos,

entre ellos, el deficiente desempeño, la alta rotación del personal, debido a la insatisfacción activa o pasiva de los mismos.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. De igual manera, se debe tener en cuenta que respecto a la fijación de metas para los trabajadores, estas deberán ser claras y concisas y sobre todo, poseer un verdadero significado de reto e informar al personal sobre su desempeño. Todo ello redundará en personal más comprometido ya que generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos al tener la oportunidad de participar en las metas laborales.

En general, los diversos enfoques teóricos expuestos han sido objeto de muchos estudios y críticas. Algunas han demostrado tener un valor predictivo razonablemente elevado, otras no tanto. Sin embargo, brindan un enfoque interesante y original sobre lo que hace a la gente sentirse satisfecha con su trabajo.

## **1.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Ahora que ya se tiene un panorama más amplio y general sobre cómo se logró el reconocimiento de la labor de los trabajadores en una empresa y de la importancia de las relaciones humanas, antes de comenzar a hablar sobre las teorías encaminadas a la satisfacción laboral es necesario definir qué se entenderá por satisfacción laboral para objeto de esta investigación.

### **1.2.1 La naturaleza de la satisfacción**

El ser humano por naturaleza, se ve en la necesidad de cubrir para su supervivencia en menor o mayor grado, ciertos aspectos físicos y emocionales. Entonces, es aquí justamente de donde desprende el término satisfacción. Todo

individuo requiere satisfacer distintas necesidades de acuerdo a su propia naturaleza.

### **1.2.2 Concepto e importancia de la satisfacción**

Una definición sencilla proporcionada por el Diccionario de la Lengua Española sobre satisfacción es la siguiente: “Satisfacción: Acción de satisfacer o satisfacerse”. A su vez, “Satisfacer es saciar un deseo, necesidad, etc. Cumplir ciertas condiciones o exigencias”.

Stephen P. Robbins (2004), define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. También señala que, la satisfacción laboral es una actitud y no una conducta del individuo. El mismo Robbins, sostiene que las actitudes son enunciados o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. Además, menciona que las actitudes tienen 3 componentes: cognoscitivo (la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias), afectivo (la parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos) y, conductual (la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien). Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

La satisfacción laboral, por su parte, es 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 (Locke, 1976, 1984).

Por lo anterior puede decirse que, para objeto del presente estudio, se entenderá por Satisfacción Laboral, a la actitud general que manifieste el individuo hacia su trabajo de manera cognoscitiva, afectiva y conductual, es decir: la manera en que opine, sienta y se conduzca en el trabajo respecto a opiniones y creencias, emociones o sentimientos que pueda manifestar.

La importancia de la satisfacción laboral dentro de las organizaciones radica, en que es esta actitud (ya sea positiva o negativa) la que influye en el comportamiento del trabajador.

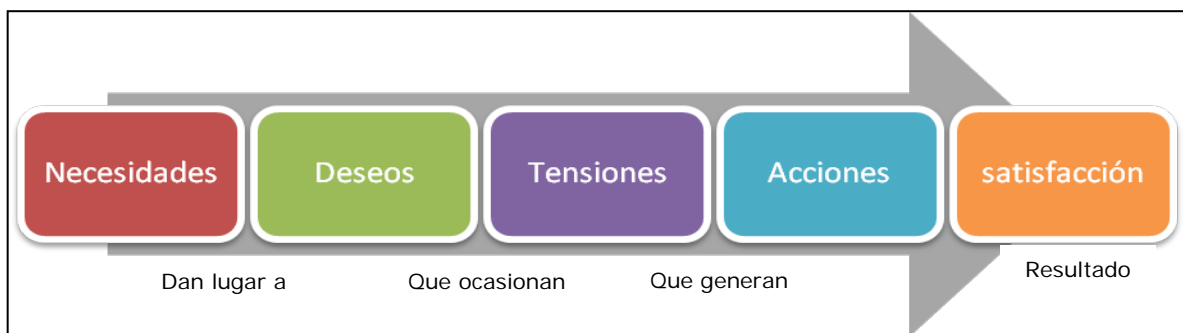


### 1.2.3 El proceso de la satisfacción

De acuerdo con Koontz (1988), los motivos humanos se basan en necesidades, que se experimentan en forma ya sea consciente o subconsciente. Un motivo “es un estado interno que da energía, activa o mueve, y que dirige o canaliza la conducta hacia metas”. En otras palabras, motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de manera adecuada.

A continuación, se presenta el esquema denominado *cadena de necesidad, deseo y satisfacción*.

**Figura 1. Cadena de necesidad, deseo y satisfacción**



**Fuente: Koontz y O'Donell. 1988.**

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de metas y, finalmente conducen a la satisfacción de los deseos).

Por lo tanto, es necesario aclarar que la motivación y la satisfacción son cosas distintas. La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se

colma un deseo. En otros términos, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

### **1.3 TEORÍAS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES**

Algunos autores han desarrollado teorías que pretenden dar una respuesta a la interrogante que se plantea investigar en este trabajo: ¿Qué factores generan satisfacción o insatisfacción laboral en mayor y menor grado?

Es necesario recordar que la satisfacción de un individuo se encuentra relacionada con aspectos motivacionales y las necesidades de cada individuo.

Cada organización se caracteriza por un comportamiento diferente en cada uno de sus integrantes y cada una de las áreas que las componen. Todos los individuos poseen rasgos que los hacen ser únicos y que los distinguen de los demás. Sin embargo, algunas de estas características poseen semejanzas y se han agrupado en teorías que estudian la satisfacción de un individuo. A continuación se presentan algunas de ellas.

#### **1.3.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow**

Una de las teorías de motivación que se menciona con mayor frecuencia es la teoría “Jerarquía de Necesidades” propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien plantea que el ser humano tiene una serie de necesidades que no pueden ni expresarse ni satisfacerse simultáneamente. Esto es, tales necesidades se presentan en escala ascendente, y el individuo tenderá a satisfacer las del siguiente nivel una vez que hayan sido cubiertas las necesidades del nivel anterior. Maslow concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho cesa de ser una motivación.

Como todos los modelos, este presenta la limitante de que no puede ser aplicado ni a todos los individuos ni en todas las circunstancias. Algunas necesidades pudieran ser suprimidas a favor de otras, así como las necesidades

no son las mismas para todos ya que cada individuo las experimenta de diferente forma e intensidad.

Las necesidades humanas básicas que identifica Maslow en orden ascendente de importancia se encuentran divididas en cinco niveles. Los dos primeros se conocen como *necesidades de orden inferior* y los tres últimos niveles como *necesidades de orden superior*.

**Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**



**Fuente: Koontz y O'Donell. 1988.**

Dentro de las necesidades de orden inferior se encuentran las *necesidades fisiológicas*, las cuales se refieren a la sobrevivencia del individuo y corresponden a la satisfacción de las necesidades fisiológicas fundamentales: comer, dormir, satisfacción sexual, vestido, etc. Maslow asumió la posición de que hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para mantener la vida, entonces pueden otras necesidades motivar a las personas.

El segundo nivel es el de las *necesidades de seguridad*. Éstas son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, alimento, abrigo o habitación.

El tercer nivel corresponde a las *necesidades de afiliación o aceptación*, Maslow establece que dado que las personas son seres sociales, entonces necesitan identificarse o aceptarse y ser aceptados por otros.

El siguiente nivel corresponde a las *necesidades de estima y estatus*, el cual se refiere a la necesidad de pertenencia, el individuo desea estimarse y que otros lo estimen. Aquí se producen satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

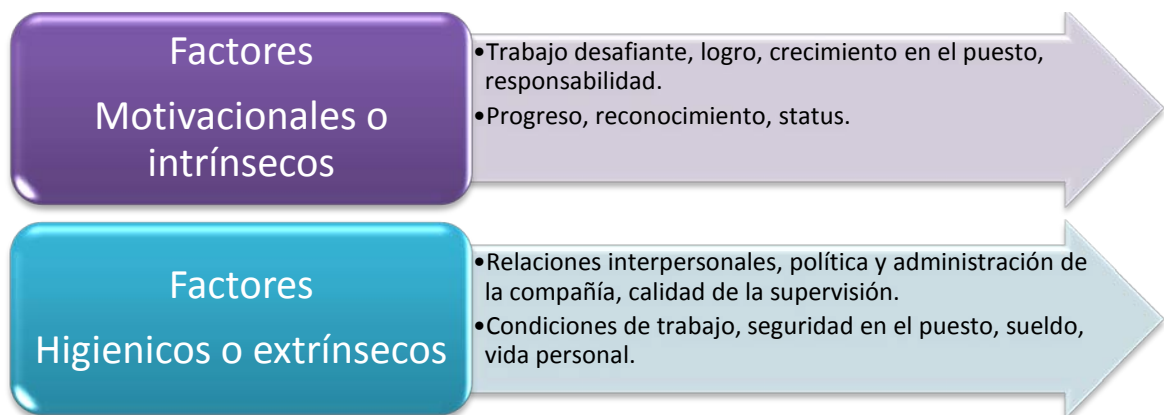
Finalmente; el quinto nivel agrupa las necesidades de autorrealización, a través de las cuales el individuo intenta desarrollar todas las potencialidades de que es capaz, y lograr algo.

### 1.3.2 Modelo Dual de Motivación – Higiene de Herzberg

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Esta teoría reduce aun más los factores que intervienen en la motivación: un elemento de mantenimiento y otro de motivación, basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?". Esta respuesta se tabuló y se clasificó por categorías:

**Figura 3. Teoría de los dos factores de Herzberg**



Fuente: Koontz y O'Donell. 1988.

De acuerdo con la Fig. 3, los factores higiénicos o factores extrínsecos se refieren al ambiente que rodea a las personas y el desempeño su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Y son principalmente: salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc., Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

En cuanto a los factores motivacionales o factores intrínsecos, estos se encuentran bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

### **1.3.3 Ajuste en el trabajo de Davis, England y Lofquist**

Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades

de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis (1994) señala que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- a. Las destrezas y habilidades personales
- b. Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- c. La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades
- d. Las necesidades y los valores de la persona.
- e. Los refuerzos ocupacionales.
- f. La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

#### **1.3.4. Grupo de Referencia Social**

Hulen (1966), se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

#### **1.3.5 Discrepancia de Locke**

Parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke (1976), argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. Así mismo, señala que la satisfacción

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

### **1.3.6 Procesamiento de la Información Social de Salancik y Pfeffer**

Salancik y Pfeffer (1978) señalan en su teoría Procesamiento de la Información, que la premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adecuan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona. El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

### **1.3.7 Eventos Situacionales de Quarstein, Mac Afee y Glassman**

Quarstein, Mac Afee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?., ¿por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### **1.3.8 Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral de Bruggeman**

Bruggeman (1974), sostiene que la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.



4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

Las teorías sobre satisfacción laboral anteriormente abordadas tienen como común denominador el hecho de que el sentimiento de satisfacción laboral de cada empleado será distinto entre cada uno de ellos, y que no es posible ni prudente generalizar tal sentimiento, ya que estos varían dependiendo de las necesidades y/o deseos que el trabajador persiga, de igual manera, la satisfacción del empleado se verá influenciada según el contexto o la situación que prive en cada organización y por consiguiente de cada etapa que se encuentre atravesando ésta.

Toda vez que se tiene un panorama más amplio sobre el tema estudiado, que es la satisfacción en general, se da paso al capítulo segundo, que tiene por objeto mostrar el marco referencial bajo el cual se desarrolló la presente investigación. El cual comienza mostrando la ruta que siguió la planta del café para llegar al Continente Americano, y culmina mostrando la manera en que se encuentra organizada la empresa cafetalera objeto de este estudio.

## **CAPÍTULO SEGUNDO.**

### **DESDE LAS PEREGRINACIONES DEL CAFÉ, HASTA "CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V"**

#### **2.1 LA HISTORIA DEL CAFÉ**

Alrededor de la historia del café existen muchos mitos. No se conoce exactamente el momento en el que la primera persona descubrió los efectos de la planta del café y preparó una bebida a partir de las bayas, pero se cuentan algunas leyendas sobre sus orígenes. La primera historia tiene como protagonista a un cabrero etíope llamado Kaldi (alrededor del 300 d. de C.). La segunda gira en torno al descubrimiento hecho por monjes de la orden de los capuchinos.

##### **2.1.1 La leyenda de Kaldi**

La leyenda cuenta la historia de Kaldi el cabrero, que vivió en la Etiopía del 300 d. de C. Kaldi se percató de que cuando las cabras comían unas bayas rojas de un determinado árbol, se mostraban vivas y enérgicas hasta bien entrada la noche. Tras probar él mismo las bayas, experimentó idénticos efectos, que refirió a unos monjes de un monasterio cercano. Desde entonces, los monjes empezaron a ingerir las bayas para permanecer despiertos durante las oraciones nocturnas en común. Por casualidad, además, descubrieron que los granos se podían tostar, y que la bebida elaborada a partir de los granos tostados no sólo producía el mismo efecto, sino que incluso sabía mucho mejor. Los granos de café y la bebida hecha con ellos se consideraron desde entonces como un excepcional estimulante. (Marcilla, 2008).

**Figura 4. La leyenda de Kaldi**



**El mundo del café, (2008).**

### 2.1.2 La leyenda de los monjes capuchinos

Otra leyenda cuenta que un monje cortó los frutos y las hojas de un cafeto, entonces las llevó a la cocina para cocerlos. Una vez cocinado, el monje probó la bebida y la encontró de un terrible sabor, por lo que arrojó a las llamas los granos que quedaron sin cocer. Los granos conforme se quemaban despedían un olor agradable, por lo que el monje tuvo la idea de preparar la bebida con estos granos y el brebaje, aunque amargo, tenía un aroma y un sabor agradable y producía, después de beberlo, un efecto tonificante, por lo que los monjes decidieron adoptarlo para mantenerse despiertos durante sus oraciones. Llamaron a esta bebida *kawa* (significado de café en árabe).

Figura 5. El monje y el café

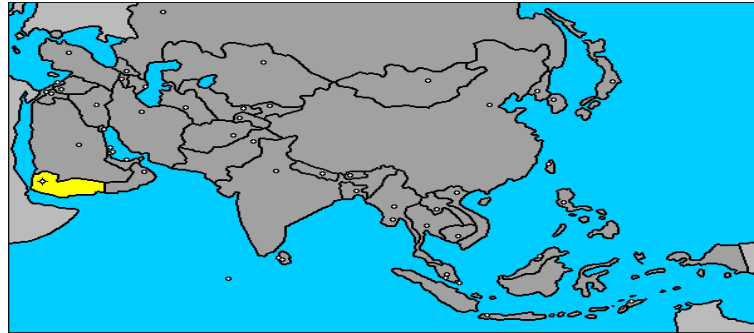


Fuente: Mas que café, 2008.

Según algunos, el centro primario de origen del cafeto o café es, la provincia de Kaffa, en la república de Etiopía o Abisinia, en África oriental, frente al mar Rojo y el golfo de Adén. Según otros, el café procede de una región situada entre los puertos de Moka y Adén, en la vasta península de Arabia, en el Sudeste de Asia, extendida entre el mar Rojo, el océano Índico, el golfo Pérsico, Irak y Jordania. (Cafés de México, 2008).

El café proviene de África para algunos, de Asia para otros. Y aunque parezca insólito decirlo, podrían proceder en realidad, del mismo lugar, según la teoría de la *tectónica de las placas*, que tiene su origen en la teoría de la *deriva continental* formulada por Alfred Wegener en 1911. Basándose en la correspondencia casi perfecta entre las costas este y oeste del Atlántico, Wegener planteó que la tierra era, hace más de 200 millones de años, una gran y única masa terrestre (Pangea), rodeada de un inmenso océano (Panthalassa). Esta gran masa se fragmentó en bloques, que fueron separándose lentamente para formar los continentes, llenándose los espacios libres con aguas del océano.

**Figura 6. Ubicación geográfica de Yemen**



**Fuente: Luventicus, 2008.**

La geografía parece confirmar esta hipótesis. La topografía de Yemen comprende una zona montañosa, representada principalmente por el macizo yemenita, seguida de una zona costera, arenosa y cálida, que bordea a Moka y Adén, y la zona del desierto de Rub'al - Kali, que se dirige a Omán. La topografía etíope, por su parte, va desde la depresión de Danokil, al este, hasta las elevadas regiones montañosas del oeste, donde sobresale el Ras Dashán, uno de los picos más altos del África, hasta la alta meseta del centro del país. En las zonas montañosas bajas, tanto de Yemen como de Etiopía, nació el cafeto, casi en cuna de oro, en un medio excepcional de clima fresco y lluvioso y de suelos fértiles, que contrasta radicalmente con la aridez típica de la región.

## **2.2 EL CAFÉ SE EXTIENDE POR TODO EL MUNDO**

Desde esa pequeña área geográfica que interrelaciona Asia y África, con el mar Rojo de por medio, el café emprendió su largo peregrinaje, como fruto primero, y luego como planta, por los caminos del mundo.

Las caravanas llevaban el café hacia el Alto Egipto y Nubia, por una ruta, y a las ciudades más importantes de Arabia, por la otra. Así, el consumo del café se impuso en todas las ciudades del Islam: Sana, La Meca, Medina, Damasco, Bagdad, Teherán, Beirut, Alepo, Constantinopla, El Cairo, Argel, etc. En 1420 se bebía café en Adén, y luego en Siria y en Constantinopla, en 1550. A finales del siglo XVI ya tal hábito se había arraigado en todo el mundo musulmán.

Las virtudes de la bebida fueron difundidas por los peregrinos musulmanes, pero no la planta, que se guardaba celosamente en su lugar de origen. Para mantener el control monopólico sobre su comercio, altamente rentable, los comerciantes árabes sólo vendían los granos verdes hervidos o tostados. Así evitaban la reproducción de la planta, impidiendo que los granos pudieran germinar y convertirse en plantas productivas de café fuera de Arabia. En esas condiciones, los venecianos fueron los primeros occidentales en importarlos en 1615, aunque algunos sitúan las primeras importaciones a finales del siglo XVI.

Así se mantuvo durante mucho tiempo el comercio cafetalero con Europa, especialmente con los mercaderes de Venecia, quienes distribuían el café en las farmacias existentes para expenderlo como medicamento.

El monopolio comercial cafetalero árabe se mantuvo hasta inicios del siglo XVII, cuando se rompió por la acción de algunos peregrinos musulmanes que contrabandearon los primeros granos fértiles hacia la India. Los holandeses, grandes comerciantes, ya se habían interesado en tan pingüe negocio, y llevaron el primer cargamento de café a los Países Bajos en 1637. Casi treinta años más tarde, ya el comercio del café funcionaba a gran escala en Europa. A fines del mismo siglo, hacia 1690 los holandeses (específicamente, un holandés de nombre Nicolás Witten) trasladaron algunos arbustos desde El Yemen hasta su colonia de Batavia (Djakarta, desde 1949), en Indonesia. Y de allí a sus otras colonias de las Indias orientales, para dar nacimiento a las primeras plantaciones de Java y Sumatra.

En poco tiempo, las dependencias holandesas se convirtieron en las mayores abastecedoras de café a Europa, gracias a la iniciativa de la Compañía Holandesa de las Indias Orientales, y Ámsterdam pasó a ser el principal centro comercial para los intercambios de café en el mundo.

Posteriormente, los holandeses llevaron algunas plantas de café al Jardín Botánico de Leyden. Una de ellas le fue regalada al rey francés Louis XIV por el burgomaestre de Ámsterdam, en 1714, en ocasión de la firma del Tratado de

Utrecht, entre Francia, España, Inglaterra y Holanda, para poner fin a la guerra de Sucesión en España. La planta en cuestión fue sembrada en el Jardín des Plantes de París -creado en el siglo XVII con el nombre de Jardín du Roi-, y puesta bajo el cuidado del famoso naturalista Antoine de Jussieu (1668-1758).

**Figura 7. Propagación de café en el mundo**



**Fuente: Café de Colombia, 2008.**

Se cree que fueron los holandeses, quienes en 1714 trajeron las primeras semillas de café al nuevo mundo, en la Guayana Holandesa (hoy Surinam).

Más tarde los franceses decidieron enviar una mata de café a sus colonias de América (Martinica y Guayana Francesa), con el capitán francés de nombre Gabriel De Clieu, quien pasó innumerables aventuras para llevar viva la planta a su destino.

Según el sitio web [caféimperial.com](http://caféimperial.com), los ingleses introdujeron, a su vez, el cafeto a la isla de Jamaica en 1730. De allí pasó a Cuba, México y Costa Rica.

### **2.3 EL CAFÉ EN MÉXICO**

El café llega a la Nueva España alrededor de 1790 y su cultivo se difunde en la primera mitad del Siglo XIX, principalmente en Veracruz, Oaxaca, Chiapas, Tabasco y Michoacán.

Actualmente en México el café se cultiva en 11 estados: Chiapas, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Jalisco, Querétaro, Tabasco.

**Figura 8. Estados productores de café en México**



Fuente: El mercado del café en México, 2008.

### 2.3.1 Veracruz

En general, es aceptada la versión de que en 1812, pasadas las grandes agitaciones de las guerras de independencia, el español Juan Antonio Gómez de Guevara, que también había aclimatado plantas de mango, introdujo el cultivo del café en Córdoba, Veracruz.

Hacia 1830, en la región de Coatepec se había empezado a sembrar café pero sin mayor entusiasmo porque se consideraba mejor inversión el cultivo del tabaco. Sin embargo, la competencia con la gran producción tabacalera de la región de los Tuxtlas, hizo que se regresara al desarrollo de las plantaciones cafetaleras, que afortunadamente continuaban en pie en Teocelo, Xico y Cosautlán.

Veracruz fue uno de los primeros estados con producción de café y su importancia socioeconómica es tal que unos 70,000 campesinos cultivan hoy día

esta rubiácea, inclusive en lugares cuya topografía dificulta la explotación de otros productos, por lo que la subsistencia de miles de familias depende casi exclusivamente del café (Invercomx, 2011).

El café veracruzano proviene de plantas de la especie café arábica, con predominio de las variedades Típica, con el 22% de la superficie cultivada en el estado; Bourbon, Caturra y Garnica, con 19% cada una y Mundo Novo y otras de menor representatividad, el 21% restante.

La calidad del café Veracruz es posible por las condiciones ecológicas de la región y por las formas tradicionales de cultivo y procesamiento de las zonas productoras. La modalidad de la cosecha y su inmediato beneficiado, son determinantes para mantener las cualidades que desde origen tiene el grano, resaltando su aspecto verde, característica reconocida por los grandes compradores.

En el Estado de Veracruz, el café se produce en 842 comunidades de 82 municipios, en una superficie aproximada de 153,000 hectáreas identificadas en diez regiones. El 60% del Café Veracruz se cultiva sobre los 750 m de altitud. Las regiones con mayor producción son Coatepec, Córdoba, Huatusco, Misantla y Atzalan. Estas regiones aportan el 84% de la producción cafetalera del estado, y el 16% restante corresponde a Tezonapa, Zongolica, Papantla, los Tuxtlas y Chicontepec.

Teniendo en cuenta algunos datos estadísticos proporcionados por el portal oficial de gobierno del Estado de Veracruz ([Veracruz.gob.mx](http://Veracruz.gob.mx)), se señala que: a nivel internacional, México ocupa:

- Quinto lugar como productor de café, después de Brasil, Colombia, Indonesia y Vietnam, otros muchos países producen café, pero en mucha menor medida.
- El quinto lugar por la superficie de cultivo, con alrededor de 750 mil hectáreas.



- El primer lugar en la producción de café orgánico certificado.

Sin embargo, también es la nación productora con el menor nivel de consumo interno.

## **2.4 CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.**

Habiendo conocido la manera en la que la planta del café viajó por el mundo hasta llegar a la ciudad que alberga la empresa estudiada, es prudente mostrar los datos generales de la organización que permitió conocer con fines de investigación profesional el nivel de satisfacción laboral que experimentaban sus empleados durante el momento en que se realizó el estudio.

### **2.4.1 Datos generales**

La empresa denominada Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en el kilómetro 1.8 de la carretera federal Xalapa – Veracruz Col. Garnica Pastoresa. Así mismo, cuenta con una oficina de comercialización en la ciudad de México D.F. ubicada en la calle Martín Mendalde no. 1422 de la Colonia del Valle. Las actividades de esta organización son la compra, venta y comercialización del café y sus derivados.

### **2.4.2 Origen e historia**



Café Las Animas S.A. de C.V. es una empresa 100 % veracruzana, presente en el mercado desde hace 100 años. Desde sus inicios la empresa se ha dedicado a la

producción y comercialización de café de altura. Los fundadores de la organización se han distinguido, por su reconocida tradición cafetalera, con plantaciones de café desde el año 1889 contando con 14 fincas enclavadas en la cuenca Coatepec – Xalapa, zona cafetalera por excelencia y cuenta con exportaciones a partir de 1901 y patentes de marca en Estados Unidos en 1905.

Desde 1931 la marca Maná es registrada en México y Estados Unidos, reconociéndola como un excelente café de estricta altura.

Legalmente constituida desde el mes de marzo de 1993, posee una planta torrefactora en el kilómetro 1.8 de la carretera Xalapa– Veracruz, Café Las Ánimas, tiene una cobertura permanente a lo largo y ancho de México.

El laboratorio de catación, se encuentra a cargo de una persona quien cuenta con 40 años de experiencia como catador profesional y vigila en todo momento la calidad de todas y cada una de las variedades que se comercializan. Encabezado por él, en esta área se supervisa que los estándares de producción de cada una de las variedades sea el adecuado, ofreciendo siempre calidad garantizada a sus clientes.

Recientemente la empresa incursionó en el ramo de las cafeterías, logrando consolidarse en el gusto de la población jalapeña y de aquellos visitantes que buscan un lugar donde disfrutar de un café de calidad, no sólo por su procesamiento sino por la preparación del mismo.

El café es cultivado a una altura privilegiada, donde sólo los cafés Gourmet se pueden dar. Bendecido por un clima cobijado por lo bosques de la niebla, que le confieren a la tierra la humedad necesaria para dar al café su delicioso sabor. La región de Coatepec-Xalapa, es bañada por el sol en forma generosa, dándole al café las cualidades necesarias para darle balance en la exquisitez de la taza.

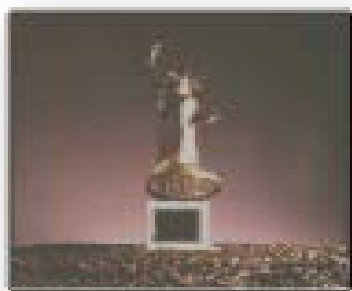
La finca se ubica en la zona más privilegiada de la cuenca cafetalera Coatepec-Xalapa de la vertiente del Golfo de México, con una localización de latitud 19°31´, longitud 96° 52´ y a una altitud de 1,399 msnm.

Originalmente la finca “Garnica” fue creada como un campo experimental del desaparecido Instituto Mexicano del Café, por ende alberga variedades de la especie Arábica de gran calidad y buenas características, que compiten con los mejores cafés del mundo y, en ocasiones se acentúan sus cualidades que dan la oportunidad de ofrecer a nuestros consumidores un producto de *Calidad Especial*.

### 2.4.3 Premios

La empresa ha ganado múltiples reconocimientos a nivel mundial en diversos años, poniendo como ejemplo, el primer premio a la calidad de café en verde, en la Ciudad de Hamburgo en el año de 1957. Posteriormente en los años de 1986 se hizo acreedora a los siguientes premios:

**Figura 9. Premio internacional de alimentación en la Feria de Barcelona**



Fuente: Manual de Calidad 2008  
Café Las Ánimas, S.A. de C.V.

**Figura 10. Premio Internacional America Award de la ciudad de Nueva York, USA. 1986**



Fuente: Manual de Calidad 2008.  
Café Las Ánimas, S.A. de C.V.

### 2.4.4 La organización

Café Las Ánimas S.A. de C.V. es una empresa guiada bajo la convicción y compromiso de ofrecer calidad en todos y cada uno de los productos que ofrecen al mercado. Es su intención proporcionar calidad en los productos así como en el servicio, mismos que contribuirán a la satisfacción total del cliente a través de la aplicación eficaz de los procesos, de un sistema de mejora continua y del aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y la normatividad aplicable.

Actualmente, la empresa se encuentra inmersa en un profundo cambio hacia una cultura de calidad cuya implementación le ayudará a ser más competitiva.

A continuación se muestran los aspectos administrativos más relevantes que fue necesario conocer para poder llevar a cabo la investigación.

#### **2.4.4.1 Misión**

Producir y comercializar café de primera calidad, desarrollando el valor de sus marcas. Comprometiéndose a ser una empresa:

- ✓ Altamente productiva.
- ✓ Altamente comprometida con la satisfacción del cliente.
- ✓ Competitiva e innovadora.

#### **2.4.4.2 Visión**

El perseguir día con día los logros y propósitos que constituyen nuestra razón de ser como empresa, consolidándonos como la mejor empresa de distribución y comercialización de café. Siempre en base a un trabajo conjunto, donde cada persona involucrada es un elemento clave.

#### **2.4.4.3 Propósitos**

- ✓ Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- ✓ Lograr un crecimiento volumen y participación de nuestras marcas en el mercado.
- ✓ Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas del cliente.
- ✓ Crear y operar sistemas de trabajo que orienten los esfuerzos a la mejora continua.
- ✓ Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente.
- ✓ Fomentar los valores de honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad.

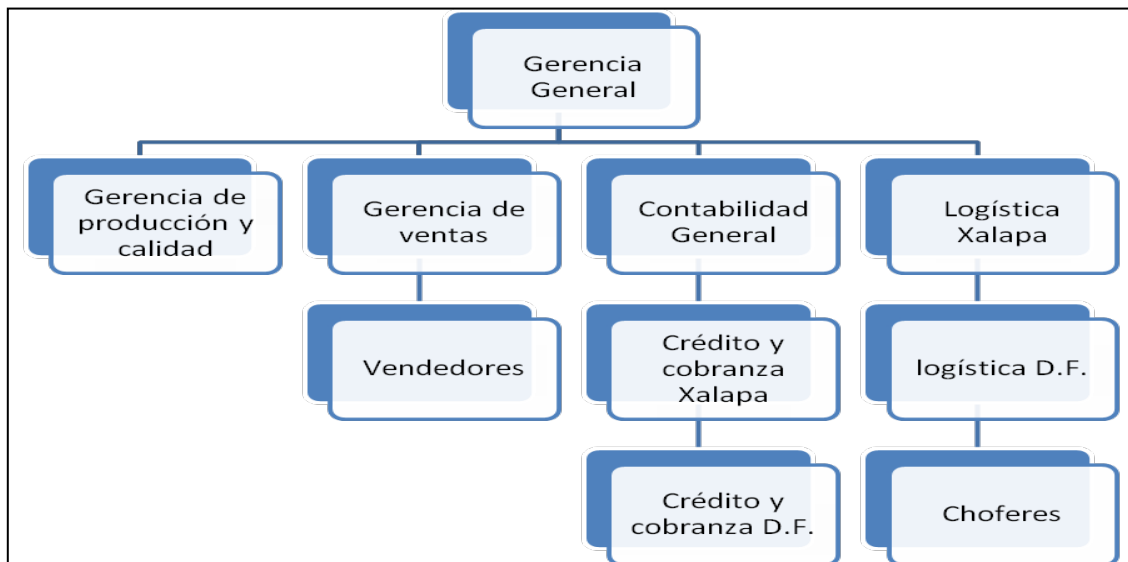
#### **2.4.4.4 Objetivos**

- ✓ Obtener la satisfacción del cliente
- ✓ Mantener una mejora continua en su trabajo
- ✓ Disminuir el nivel de producto de no calidad
- ✓ Cumplir las medidas de seguridad industrial dentro de la empresa

#### 2.4.4.5 Estructura

La Gerencia General de Café Las Ánimas recae sobre un espíritu joven y emprendedor que se ha dado a la tarea de conducir a la empresa para elaborar productos de calidad y así poder permanecer en el gusto del consumidor. El organigrama muestra la estructura de organización durante el desarrollo de la investigación.

**Figura 11. Organigrama Administrativo 2008 de Café Las Ánimas S.A. de C.V.**



**Fuente: Manual de calidad Café Las Ánimas, S.A. de C.V. 2008**

Coordinándose mediante las diferentes áreas gerenciales (producción y calidad, ventas, contabilidad y logística), la empresa Café Las Ánimas ha logrado permanecer en el gusto y preferencia del consumidor a través del tiempo.

Cada gerencia de la empresa tiene objetivos y metas propias, a continuación se han descrito brevemente alguna de ellas.

*Gerencia general*, le corresponde ejercer funciones de planeación, organización, dirección, control, así como la coordinación de los demás departamentos y gerencias de la empresa.

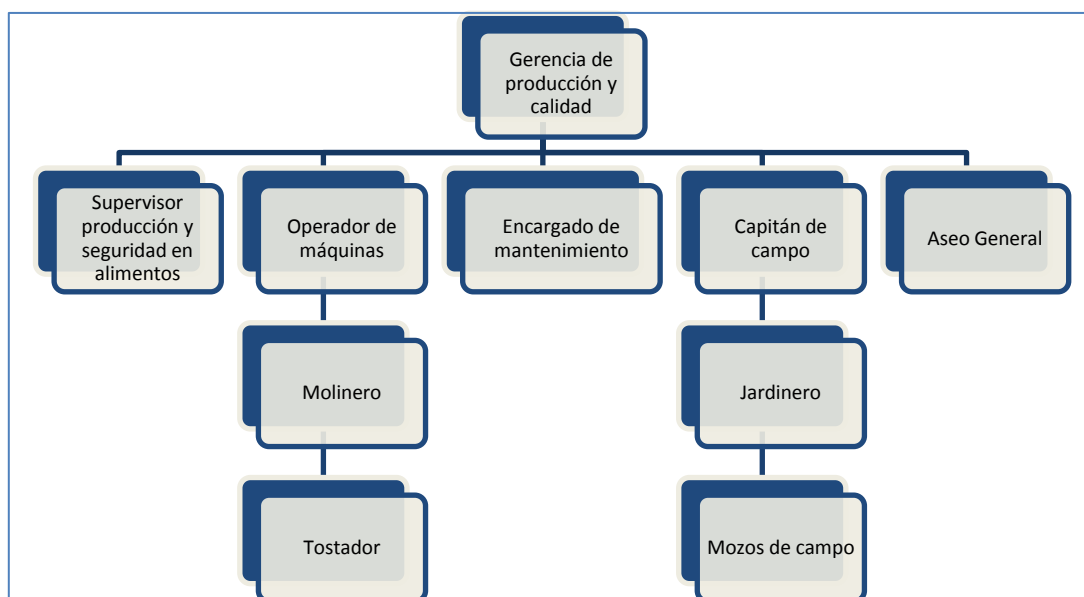
*Gerencia de producción y calidad*, supervisa los procesos productivos, asegurándose de que el producto final, es decir, el café terminado en cualquiera de sus presentaciones, cuente con los estándares de calidad establecidos.

*Gerencia de ventas*, tiene como función principal, organizar y dirigir a la fuerza de ventas (vendedores), para lograr las metas mensuales establecidas, así como la búsqueda de nuevos clientes y estrategias mercadológicas para captar a los clientes potenciales.

*Distribución y logística Xalapa*, se encarga de coordinar la distribución, embarque y envío de las ventas que se hayan realizado en la ciudad y en el territorio nacional. Así mismo, tiene a su cargo el área de Distribución D.F y la flotilla de choferes repartidores.

Cabe mencionar que, un estudio llevado a cabo por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Las Ciencias Administrativas en el año 2004, reveló que la marca Café Las Ánimas se encuentra como la tercera preferida por los consumidores de café en la ciudad de Xalapa, buscando siempre características tales como sabor, calidad, aroma y precio.

**Figura 12. Organigrama Departamento de Producción**



**Fuente: Manual de Calidad Café Las Ánimas, S.A. de C.V. 2008**

La figura 12 denominada “Organigrama Departamento de Producción” muestra los diferentes puestos que la conforman y que trabajando en conjunta armonía, dan como resultado un café de excelente calidad.

Como se señaló anteriormente, la Gerencia de producción y calidad se asegura de que el café producido cumpla con los estándares que marca la empresa.

El supervisor de producción y seguridad en alimentos, como su nombre lo indica, se asegura de que los procesos de producción se lleven a cabo bajo las normas de seguridad que marca la empresa.

Un operador de máquinas puede desempeñar dos funciones diferentes: molinero, cuando muele el café en grano en sus distintas variedades, o bien, tostador de café, cuando realiza el tueste de café en sus diferentes clasificaciones.

El encargado de mantenimiento se encarga de brindar servicios preventivos y correctivos al torrefacto o planta productora de café, para que la maquinaria que en ella se opera, funcione de manera correcta.

El capitán de campo coordina y dirige a jardineros y mozos de campo, que son quienes se encargan del cuidado y mantenimiento de la finca Garnica, así mismo, se encargan de la plantación de café y realizan la pisca o cosecha del mismo, en la época que el fruto se encuentre en el punto de madurez total.

Es de esta manera como la empresa Café Las Ánimas, trabajando de manera conjunta y en armonía, pretende lograr los objetivos y propósitos planteados, siendo su principal compromiso, el de ofrecer productos de calidad.

Antes de comenzar con el capítulo tercero, en donde se detalla el proceso metodológico que guió la presente investigación, es necesario citar esta frase de la visión empresarial de la empresa estudiada: “Siempre en base a un trabajo conjunto, donde cada persona involucrada es un elemento clave”. La empresa considera un elemento clave a cada empleado, por esta razón, los dirigentes externaron la necesidad de poseer un panorama general sobre los deseos y necesidades que sus colaboradores buscaban satisfacer en ese momento, para con base en ello, poder cumplir sus diferentes razones de ser como empresa.

# **CAPÍTULO TERCERO.**

## **LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA**

### **CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.**

En este capítulo, se describen los elementos metodológicos que permitieron llevar a cabo la investigación, misma que se estructuró en dos partes fundamentales. En primer lugar, la planeación de la investigación (en la cual se determinaron los elementos que permitieron establecer con antelación una guía para el desarrollo del estudio). En segundo lugar, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de los cuales se derivaron las conclusiones y recomendaciones enmarcadas a lo largo del capítulo cuarto.

#### **3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo y alcance de la investigación**

El presente estudio se orientó bajo el enfoque cuantitativo, puesto que los datos requeridos para aportar evidencia a favor de la hipótesis de investigación, fueron recolectados y analizados a través de herramientas estadísticas.

El alcance es de tipo descriptivo, ya que el propósito fue conocer los factores que llevaron a los empleados a sentir mayor o menor grado de satisfacción o insatisfacción laboral dentro de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V.

##### **3.1.2 Planteamiento del problema**

Actualmente, las empresas son consideradas como entes sociales, que influyen en gran medida en las actitudes de su personal, ya que adoptan diversos enfoques estratégicos para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la búsqueda de la competitividad en un mundo globalizado.

Y es precisamente de la actitud que un empleado manifieste hacia su trabajo, de donde se desprende el tema abordado en esta tesis: la satisfacción laboral.



Como se analizó a lo largo del capítulo primero, existen diversas teorías y posturas respecto a la satisfacción laboral. Cada autor expresa su opinión sustentada, claro está, en estudios realizados científicamente. No obstante, se debe tener presente que cada individuo posee rasgos diferentes que los hacen ser únicos y por tanto, la actitud que presenten ante su trabajo, si bien tendrá semejanzas entre las de sus colegas, el o los factores que generen mayor o menor grado de satisfacción, será diferente en cada uno de ellos.

Es por tal razón, que la Gerencia de la empresa Café Las Ánimas S.A. de C.V. decidió emprender acciones concretas hacia una adecuada administración de su capital humano. Una de estas acciones fue, precisamente, conocer los aspectos generadores de satisfacción laboral en sus colaboradores.

Ante tal situación, la pregunta que dio inicio al desarrollo de este trabajo investigación, fue:

¿Qué factores hacen que el personal de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se encuentre satisfecho con su trabajo?

### **3.1.3 Justificación de la investigación**

Una vez planteada la pregunta de investigación, se la justificación de esta investigación, recae en la importancia que representa para una organización, conocer la actitud de un individuo frente a su trabajo, puesto que la satisfacción laboral es factor determinante (entre otros, claro está) para que el recurso humano de un ente económico fructifique sus esfuerzos y se sienta alentado a cumplir mas allá de sus obligaciones, lo que conducirá en gran medida al éxito o fracaso de la organización.

Así pues, resulta gratificante identificar esos factores y encaminarlos hacia un mismo objetivo que sirva para el bien común de la organización y sus integrantes.

Cabe señalar que los resultados obtenidos, fueron entregados al departamento de recursos humanos, y este a su vez, lo transmitió a los jefes de

cada departamento, para con ello encontrar posibles soluciones a las problemáticas que se presentan y así puedan implementar a mediano plazo, un proceso de mejora continua, mismo que será conveniente analizar en un futuro mediante otro estudio independiente de este.

#### **3.1.4 Objetivos de la investigación**

La investigación fue guiada por un objetivo general, mismo que condujo al fin último del estudio que se presenta. A su vez, este objetivo general tuvo que ser sustentado en 2 objetivos específicos.

##### **Objetivo general:**

Identificar los elementos que hacen que los empleados de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se sientan satisfechos con su trabajo.

##### **Objetivos específicos:**

- a) Conocer diferentes teorías acerca de la satisfacción laboral y determinar el concepto de la misma para objeto del estudio.
- b) identificar las características generales de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. para determinar los factores de satisfacción en el trabajo.

#### **3.1.5 Diseño de Hipótesis**

Hipótesis de trabajo:

*“Los empleados de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se encuentran mayormente satisfechos con su trabajo debido a la valoración personal que perciben”.*

Hipótesis alternativas:

“Los empleados de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se encuentran satisfechos con su trabajo debido a las características del puesto que desempeñan”.

“Los empleados de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se encuentran satisfechos con su trabajo debido a las características organizacionales”.

### **3.1.6 Definición de variables**

Para la determinación de las variables se consideraron tanto criterios empíricos, dada la experiencia y conocimiento que se tiene en cuanto a la operación de la empresa, como criterios teóricos retomados de los estudios desarrollados por investigadores profesionales en la materia, y que a su vez fueron abordados a lo largo del capítulo primero.

Para fines de este estudio, las variables a estudiar así como su conceptualización, son:

**Valoración Personal.** Se refiere a las características que un empleado requiere satisfacer dentro de su entorno laboral y que evalúa de manera personal, con base en sus percepciones. Estas son: las comparaciones sociales con otros empleados, características de empleos anteriores y grupos de referencia. En el instrumento de recolección de datos, los ítems que aportan valor a esta variable son: 1,2 16, 18, 29, 31, 32, 37 y 38.

**Características del puesto.** Son las particularidades que posee el puesto desempeñado por el empleado. Los *ítems* no. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19, 23, 24, 25, 28 se encuentran relacionados con los indicadores de esta variable, y son: retribución económica, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso y reto del trabajo.

**Características Organizacionales.** Considera las particularidades privativas de la Organización en general. Los ítems no. 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 26, 27, 30, 34, 35, 36 se encuentran relacionados con los indicadores que esta variable mide y son: políticas de la empresa, beneficios y reconocimiento otorgados.

La figura 13 que a continuación se presenta, muestra las variables a medir así como los indicadores que inciden directamente en su integración. De igual

manera, ambos, se relacionan con cada uno de los *ítems* expresados en el cuestionario utilizado para llevar a cabo la recolección de datos (ver Anexo A).

**Figura 13. Cuadro de variables e indicadores**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Valoración personal</b>	Comparaciones sociales con otros empleados	16, 38
	Características de empleos anteriores	1, 2, 18
	Grupos de referencia	29, 31, 32, 37
<b>Características del puesto</b>	Retribución económica	3, 4
	Condiciones de trabajo	6, 7, 8, 9, 10, 11
	Supervisión	14, 15
	Compañeros	23
	Contenido del puesto	25
	Seguridad en el empleo	24
	Oportunidades de progreso	13
	Reto del trabajo	5, 19, 28
<b>Características organizacionales</b>	<i>Políticas de la empresa</i>	17, 20, 21, 22, 26, 27, 30, 36
	<i>Beneficios</i>	12, 34
	<i>Reconocimiento</i>	33, 35

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008**

Toda vez que fue explicada la manera en que se realizó la agrupación de ítems e indicadores que integran las variables en estudio, se enlistan los sujetos de quienes se obtuvieron respuestas al instrumento, a fin de buscar información relevante que aporte evidencia favor o rechazo de la hipótesis de investigación.

### **3.1.7 Variables de control**

Como ya se ha mencionado, el estudio se realizó a la *población de empleados* que, a su vez, fue agrupada en unidades de análisis diferenciadas por características particulares identificadas para cada una; tales como: nivel jerárquico, género, rango de edad, estado civil, nivel estudios, horas laboradas semanalmente y antigüedad laboral del trabajador.

Teniendo en cuenta las distintas clasificaciones, se logró obtener un panorama general sobre la forma en que las variables fueron afectadas por las incidencias de los ítems sujetos a medición. Por tanto, se conoció con mayor confianza por qué los niveles de satisfacción variaron dependiendo de la clasificación seleccionada.

La figura que a continuación se presenta, muestra la forma en que las unidades de análisis fueron catalogadas.

**Figura 14. Cuadro de unidades de análisis y su clasificación**

<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>				
<b>Nivel Jerárquico</b>	Subordinado	Mandos Medios		Directivo	
<b>Género</b>	Masculino		Femenino		
<b>Rango de edad</b>	Adulto Joven	Adulthood Media		Adulto en Plenitud	
<b>Estado civil</b>	Soltero	Casado		Otro (Unión libre)	
<b>Grado de estudios</b>	Ninguno	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura o Posgrado
<b>Horas laboradas semanalmente</b>	Menos de 48 Hrs	48 Hrs		Más de 48 Hrs	
<b>Antigüedad laboral</b>	1 a 2 años	3 a 4 años		5 años en adelante	

**Fuente: Elaboración propia, agosto 2008.**

Para fines de este estudio, se presente brevemente la definición y características generales de cada unidad de análisis a evaluar.

- **Nivel Jerárquico**

Debe entenderse por nivel jerárquico, al conjunto de individuos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen. De esta definición, y con base en la estructura organizacional de la empresa, se evaluaron a los tres niveles jerárquicos existentes en la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. que por sus siglas en español, se abrevia a partir de este momento con sus iniciales CLA.

Subordinado en CLA, es aquel empleado que se encuentra directamente bajo las órdenes de un superior (mandos medios) y que, no tiene personal a su cargo.

Mandos Medios en CLA, es aquel empleado que se encuentra directamente bajo las órdenes de un superior (Directivo) y que además, tiene personal a su cargo (subordinados o empleados generales).

Directivo en CLA, es aquel que dirige a la empresa y tiene bajo su cargo en línea directa al personal de mandos medios y subordinados.

- **Género**

Las respuestas fueron comparadas entre las proporcionadas por género, según fuera el caso: masculino o femenino.

- **Rango de edad**

Cada grupo posee diferentes necesidades por satisfacer, es decir; las necesidades a cubrir del adulto joven son diferentes a las del adulto en plenitud y, por otro lado, el adulto en plenitud presenta a su vez, necesidades diferentes a las de una persona que se encuentra en la etapa de adultez media. A continuación una breve descripción de las características más representativas para cada clasificación (Giddens, 2000).

*Adultez joven:* Abarca entre los 20 y los 40 años. Se inician los 20 con la búsqueda intensa de establecer una relación íntima duradera, avanzar en las carreras profesionales, establecer un patrón de vida autónomo. A los 30, se presenta generalmente la reevaluación de la vida (¿hacia donde va mi vida, estoy satisfecho con lo que he hecho?) para, con base en esto, establecer nuevas metas. Entrando a los 40 años se piensa de manera más seria en términos de lazos emocionales duraderos y estabilidad financiera.

*Adultez media:* Va de los 40 a los 60 años. Se caracteriza por un marcado esfuerzo por hacer cosas que parecen poseer valor y significado en la vida, por

ejemplo: ser un profesional que rinde un servicio de excelencia. Además, hay un marcado interés por contribuir a la formación de la generación que se está levantando. A los 50, se considera un cambio drástico en cuanto a cómo mirar hacia la vida. Se dice que antes de esta etapa la persona mira a la vida en términos de los años vividos, luego comienza a mirar hacia la vida en términos de cuántos años me quedan por vivir, ello lleva al ser humano a reconocer (a veces tristemente) que hay metas deseadas que ya no es posible alcanzar.

*Adulterez en plenitud:* Se ubica después de los 60 años. En términos físicos, muchas funciones comienzan a deteriorarse. Por ejemplo, el olfato, la audición, la visión se suelen volver menos agudos. Se manifiesta cierta disminución en actividades cognoscitivas tales como el tiempo de reacción y memoria inmediata. Sin embargo, tales deficiencias no son generalizables. Por otra parte, puede mostrarse mayor prudencia en la toma de decisiones. El reto básico en esta etapa, es mantener la creencia de que la vida tiene significado y es valiosa a pesar de la muerte. Ello conlleva a la sabiduría y a la aceptación.

Al haber analizado las características de cada grupo caracterizado por rango de edad, se espera que se comprenda mejor el por qué de sus respuestas en cuanto a sentimientos de satisfacción e insatisfacción.

- **Estado civil**

Los trabajadores de la empresa analizada, poseen el estado civil de casados, solteros o unión libre. El código civil para el estado de Veracruz de Ignacio de la Llave en su última reforma del 12 de agosto de 2008 los define de la siguiente manera:

El estado civil como atributo de la personalidad, es la situación de las personas físicas determinada por sus relaciones de familia, provenientes del matrimonio o del parentesco, y que establece ciertos derechos y deberes.

*Soltero:* Aquella persona que no a estado casado ni se encuentra conviviendo en unión libre.

*Casado:* Se refiere al estado civil que adquiere una persona en el momento en que formaliza su matrimonio, y dura hasta que se rompe el vínculo matrimonial. Con este vínculo, se adquieren una serie de obligaciones y derechos fijados por las leyes.

*Unión libre:* Es un estado civil similar al del matrimonio pero que las parejas deciden no formalizar ante las leyes civiles, y por tanto, no está regulado por estas ni da origen a obligaciones formales.

- **Nivel de estudios**

No todos los empleados de la empresa poseen estudios o han recibido educación formal. Los rangos van desde quien no ha cursado ningún grado, hasta quien posee estudios de Posgrado. La Secretaría de Educación Pública (SEP) en México proporciona las siguientes definiciones:

*Ningún estudio:* Las personas que no cursaron estudios formales, pero leen y escriben, aunque no de manera fluida.

*Primaria o básica:* En México, la educación primaria asegura la correcta alfabetización. Su finalidad es proporcionar a todos los alumnos una formación común que haga posible el desarrollo de las capacidades individuales motrices, de equilibrio personal, de relación y actuación social, con la adquisición de los elementos básicos culturales.

*Secundaria:* Es la que tiene como objetivo capacitar al alumno para proseguir estudios superiores o bien para incorporarse al mundo laboral. Finalizando esta, se pretende que el alumno desarrolle suficientes habilidades, valores y actitudes para lograr un buen desenvolvimiento en la sociedad.

*Bachillerato:* Aquí, son importantes áreas clasificadas por especialidad, donde los estudiantes adquieren conocimientos básicos para posteriormente ingresar a la universidad dado el caso.



*Licenciatura:* Son estudios de educación superior y la preparación que brinda es de tipo profesional o académico. Otra de sus funciones, aparte de la enseñanza, son las actividades de investigación en los distintos niveles del saber.

*Maestría:* Busca ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales, así como dotar a la persona de los instrumentos básicos que lo habilitan como investigador en un área específica de las ciencias o de las tecnologías que le permiten profundizar teórica y conceptualmente en un campo del saber.

- **Horas laboradas semanalmente**

Menos de 48 hrs, 48 hrs exactas ó más de 48 horas semanales. El tiempo de duración de la jornada de trabajo va en función del puesto desempeñado por cada empleado. En general, a mayor responsabilidad en el puesto, mayor número de horas laboradas. Los colaboradores subordinados laboran 48 o menos horas y los directivos más de 48 horas semanales.

- **Antigüedad laboral**

Se denomina antigüedad laboral al reconocimiento del hecho consistente en la prestación de servicios personales y subordinados a un patrón mientras dure la relación contractual, es decir, el tiempo durante el cual se prestaron o se continúan prestando los servicios (LFT, 2011). La antigüedad laboral también es objeto de consideración honorífica para el trabajador y algunas empresas lo premian con estímulos tales como: diplomas, trofeos, etc.

Para efectos de esta investigación, serán examinados en grupo las respuestas de los trabajadores con antigüedad laboral de 1 a 2, de 3 a 4 y 5 años en adelante.

Cada una de las clasificaciones ayudará a tratar de comprender la manera en que inciden las características específicas de cada individuo de la población en el proceso de sentimientos de satisfacción o insatisfacción laboral.

Es necesario señalar que la empresa estudiada no posee, por lo menos a la fecha en la que se llevo a cabo la presente investigación, algún sistema de reconocimiento a la antigüedad laboral de sus trabajadores. En la sección correspondiente a la interpretación de los resultados obtenidos, se muestra la incidencia de este factor en los sentimientos de satisfacción del empleado hacia su trabajo.

### **3.1.8 Población estudiada**

Para efectos de la presente investigación la totalidad de empleados fue considerada sujeto de estudio. Veinticuatro trabajadores que conforman la organización, contestaron el cuestionario de recolección de datos. Las condiciones para llevar a cabo la aplicación del cuestionario fueron favorables, ya que los empleados se encontraban únicamente en dos zonas geográficas diferentes (Xalapa y México D.F), por tanto, el costo relacionado en horas – pesos – esfuerzo, para la aplicación del instrumento de recolección de datos fue cubierto sin haber representado problemas para quien realizó la investigación. Se aprovecho una visita de índole laboral a las oficinas de la empresa en el D.F. para aplicar el cuestionario de manera personalizada a los empleados que laboran en aquella zona. Así pues, la aplicación del cuestionario se llevo a cabo en el tiempo y forma establecidos.

### **3.1.9 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

El principal método utilizado en esta investigación fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, tomando como consideración las características del estudio a realizar. Fue pertinente utilizar como instrumento para recolección de datos al cuestionario, mismo que se refiere al conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Por otro lado, se utilizó la técnica de entrevista estructurada (la cual se basa en un marco de preguntas predeterminadas referentes a la aplicación de una guía de tópicos y resulta de mayor facilidad para su aplicación).

El instrumento utilizado para la recolección de datos se presenta en la sección correspondiente a anexos, agrupa los indicadores en 38 reactivos o *ítems*, en una escala ordinal tipo Likert que va de *Totalmente satisfecho* a *Totalmente insatisfecho*.

### 3.1.10 Procedimiento para su aplicación

Una vez elaborado el cuestionario con base en las teorías presentadas en el capítulo primero y con base en la experiencia empírica que se posee en cuanto a la operación de la empresa objeto de estudio, se procedió a la revisión del mismo en conjunto con la gerencia de la empresa. En dos ocasiones y para verificar la relevancia de las preguntas a realizar, el cuestionario fue sujeto a revisión por parte de expertos y posteriormente se emitieron las observaciones y/o correcciones necesarias.

Finalizado y autorizado el modelo de cuestionario, la gerencia coordinó horarios con sus jefes de departamento, se elaboró el cronograma de fechas y departamentos a evaluar, llevándose a cabo de la siguiente manera:

**Figura 15. Cronograma para la aplicación del instrumento de recolección de datos**

DEPARTAMENTO A ENTREVISTAR	02/08/2008	03/08/2008	05/08/2008
<b>Gerencia</b>			12:00 a 13:00 Hrs
<b>Contabilidad y facturación</b>		13:00 a 14:00 Hrs	
<b>Producción</b>	09:00 a 12:00 Hrs		
<b>Almacén</b>		16:00 a 17:00 hrs	
<b>Campo</b>			14:00 a 17:00 Hrs

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008.**

Individualmente los trabajadores resolvieron el cuestionario, en la fecha y horario que se muestran en el cronograma anteriormente presentado. Las sesiones transcurrieron sin novedad. Los trabajadores mostraron disposición e interés en todo momento, la actitud fue positiva en general. Por otra parte, la gerencia debió resolver el cuestionario de manera virtual e hizo llegar los resultados por medio de herramienta electrónica, puesto que se encontraba fuera de la ciudad en ese momento.

Toda vez que los datos fueron obtenidos, se procedió a concentrar la información que arrojaron los instrumentos de recolección de datos y fueron analizados minuciosamente para darle sentido a los números y poder mostrar los resultados de acuerdo con la hipótesis de investigación.

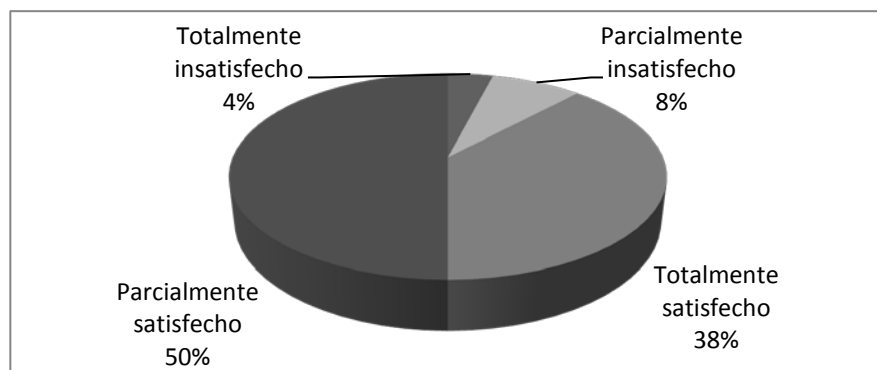
### 3.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Antes de comenzar a introducir al lector hacia la interpretación de los resultados de la aplicación de los cuestionarios al personal de la empresa estudiada, se aclara que estos representan el argumento mismo de la autora, y son producto de las circunstancias históricas, económicas y sociopolíticas bajo las que se desarrollaba la operación de la empresa en aquel momento.

La interpretación de los resultados aquí plasmados es una aproximación a la realidad con una mirada de tipo parcial, que proporcione los elementos necesarios para estudiar un fenómeno privativo de esta empresa en particular.

El análisis de los resultados obtenidos para efectos de la presente investigación, comienza con la medición del grado de satisfacción general que les produce su trabajo a los empleados de la empresa estudiada, tal como lo muestra la gráfica No. 1 que a continuación se presenta.

**Gráfica 1. Distribución porcentual del Nivel de satisfacción general que produce el trabajo a los empleados de la empresa Café Las Ánimas S.A. de C.V.**



Fuente: Elaboración propia, 2008.

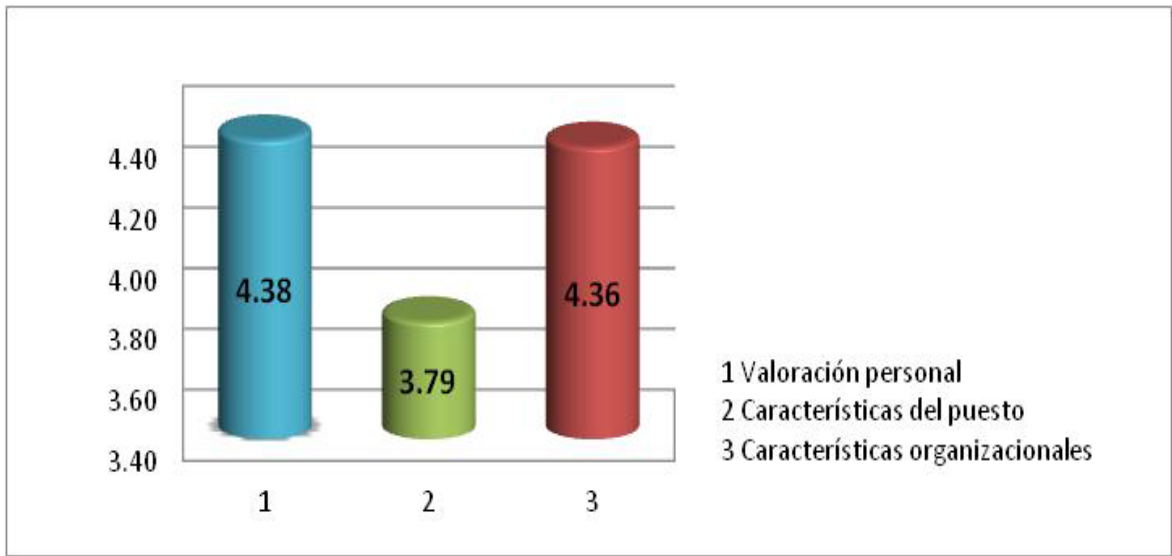
El 38% de la población total evaluada, considera que se encuentra totalmente satisfecho con su trabajo. Un 50 % de la población considera que se encuentra parcialmente satisfecho. Por otro lado, 8% considera sentirse parcialmente insatisfecho, mientras que un 4% manifiesta sentirse totalmente insatisfechos con su trabajo dentro de la empresa. Con base en las cifras anteriores, se señala que el 88% de la población evaluada considera sentir satisfacción en mayor o menor grado hacia su trabajo y únicamente una minoría representada por el 12% , es decir, 2 de 24 empleados, considera sentir insatisfacción hacia su trabajo.

Con base en los porcentajes obtenidos, puede señalarse que el resultado en cuanto a sentimientos de satisfacción hacia el trabajo expresado por la mayor proporción de los trabajadores de la empresa cafetalera es positivo, ya que prácticamente la totalidad de la población manifestó sentir satisfacción hacia su trabajo.

Es conveniente mencionar, que el promedio se obtuvo después de asignar a la escala ordinal tipo *Likert* una valoración de: uno a totalmente Insatisfecho; dos a parcialmente insatisfecho; tres a indiferente; cuatro a parcialmente satisfecho y cinco a totalmente satisfecho.

De esta manera, la interpretación de resultados derivados de la investigación, podría resultar de gran utilidad a los directivos de la empresa para la posible toma de decisiones inherentes al tema, así como al desarrollo de acciones que conlleven a obtener mejoras internas asociadas con la satisfacción y el buen rendimiento del personal.

**Gráfica 2. Promedio de satisfacción por variable**



**Fuente: elaboración propia, 2008.**

Tanto la valoración personal como las características organizacionales generaron en promedio, mayores sentimientos de satisfacción hacia el trabajo, mientras que las características del puesto desempeñado por cada trabajador de la empresa estudiada no fueron elementos suficientes para causar satisfacción total.

Los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores de Café Las Ánimas se presentan en forma de tablas, cada una de ellas muestra el grado de satisfacción que le produce en *promedio* cada variable estudiada (valoración personal, características del puesto y características organizacionales), relacionándolas con las categorías en las que se agrupó a la población (nivel jerárquico, género, rango de edad, estado civil, nivel de estudios, horas laboradas semanalmente y antigüedad).

**Tabla 1. Satisfacción promedio por nivel jerárquico**

<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Características Puesto</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Subordinado	4.3	3.5	4.3
Mandos medio	4.6	4.3	4.5
Directivos	5.0	4.7	4.3
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008.**

Las variables denominadas *Valoración Personal* y *Características Organizacionales*, son las que al parecer, producen mayor satisfacción en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Lo que conduce a pensar que se comienza a aportar evidencia a favor de la hipótesis de investigación, misma que señala que la valoración personal, es factor primordial para que un empleado posea sentimientos de satisfacción hacia su trabajo dentro de la empresa CLA.

Sin embargo, es importante mencionar que la variable denominada *Características del Puesto*, es la que produce, en promedio, menor sentimiento de satisfacción, principalmente a los niveles subordinados y mandos medios, siendo el de los Directivos, el único nivel jerárquico al que sí le produce satisfacción en mayor grado. La unidad de análisis con mayor nivel de satisfacción hacia el trabajo, fue la conformada por los directivos de la empresa, antecedida por los mandos medios y quienes sienten menor satisfacción son el grupo de subordinados.

**Tabla 2. Satisfacción promedio por género**

<b>Genero</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Características Puesto</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Masculino	4.3	3.7	4.3
Femenino	4.7	4.5	4.6
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008**

Siguiendo el patrón de resultados obtenido de la categoría *Nivel Jerárquico*, las variables *Valoración personal* y *Características Organizacionales* son las que producen, en promedio, mayor nivel de satisfacción hacia el trabajo a la población de trabajadores de la empresa cafetalera. Nuevamente la variable denominada características del puesto, es la que menor sentimiento de satisfacción hacia el empleo produce en esta organización.

Al analizar la tabla, resulta evidente que el género femenino es el que resulta mayormente satisfecho respecto a las variables estudiadas, contrario al género masculino, que son quienes menor sentimiento de satisfacción presentan.

Es interesante observar que aun cuando el 83% de la población pertenece al género masculino y el 17% restante al femenino, es esta minoría la que siente mayor satisfacción en su trabajo. Una de las probables causas, podría ser atribuida a la creciente necesidad de la mujer, por pertenecer a un mundo laboral dominado desde hace muchos años por el género masculino, pese a que en pleno siglo XXI, las temáticas al respecto han cambiado y, por tanto, debiera existir la equidad de género en todos los ámbitos, y particularmente en el laboral.

Así pues, resultaría interesante analizar por qué los hombres de esta empresa sienten menor satisfacción hacia su empleo que las mujeres, sin embargo, esto bien podría ser un nuevo tema desarrollar en otra investigación, ya que abordar el tema, nos alejaría del objetivo general que se persigue en este estudio.

**Tabla 3. Satisfacción promedio determinada por rango de edad**

<b>Edad</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Características Puesto</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Adulto joven	4.3	3.9	4.2
Adulthood media	4.2	3.5	4.3
Adulthood en plenitud	4.8	3.6	4.9
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008.



Para fines de la medición del nivel de satisfacción laboral en este estudio, otra unidad fue clasificada con base en la etapa de adultez en que se encontraba el trabajador. Cada etapa de la vida del ser humano posee características semejantes entre sí, así como diferencias marcadas, ya que cada una posee diferentes necesidades por cubrir y el significado de satisfacción que de estas resulta, no puede ser equiparable.

Por tercera ocasión, las variables *Valoración Personal* y *Características Organizacionales* son las que en promedio generan a todos los adultos mayor sentimiento de satisfacción. La alerta se enciende nuevamente al percibir que las *Características del Puesto* generan en menor medida satisfacción al trabajador de esta empresa.

Los empleados que se encuentran viviendo la etapa de adultez en plenitud son quienes sienten mayor satisfacción hacia su empleo. Esta etapa, comienza a partir de los 60 años y generalmente el reto en esta etapa es mantener la creencia de que cada momento debe ser atesorado, lo que conlleva a la auto-aceptación de su trayectoria de vida. Por tal razón, resulta posible pensar que se sienten satisfechos al ser útiles para la empresa y aun mejor, para ellos mismos.

Al considerar que la variable *Características del Puesto* engloba algunas particularidades como: retribución económica, condiciones de trabajo, oportunidades y retos, entonces es de esperarse que el comportamiento de los resultados en cuanto a sentimientos de satisfacción e insatisfacción, sean diferentes entre el trabajador que atraviesa por la adultez joven, y aquel que se encuentra viviendo la adultez media.

El adulto joven busca avanzar en su carrera profesional y establecer un patrón de vida autónomo, reevalúa su vida y generalmente piensa que aún queda mucho tiempo por delante. Es por estas razones que esta categoría de empleados, sienten mayor satisfacción por su empleo, en comparación que aquel compañero de trabajo que se encuentra en la etapa media de la adultez. El empleado joven bien podría pensar que el empleo que desarrolla no es a largo

plazo, y que puede obtener mejores condiciones a futuro, cuando la experiencia que posea y los conocimientos que adquiriera a lo largo de los años se lo permitan. Por decirlo en otras palabras, considera que todavía hay tiempo por vivir y por ello no se exige demasiado.

Caso contrario es el del colaborador que se encuentra en la etapa de adultez media, quien es el que menor satisfacción siente hacia su empleo. Se debe tener presente que es en esta etapa, cuando se considera un cambio drástico en cuanto a cómo mirar hacia la vida. Es aquí cuando se piensa ¿cuántos años me quedan por vivir? Entonces, bajo ese cuestionamiento, en ocasiones el ser humano debe reconocer que hay metas deseadas que ya no será posible alcanzar.

Ahora bien, considerando esas condiciones que no son regla, pero si generalidades, se puede pensar que las expectativas que hubieran tenido los trabajadores que menor sentimiento de satisfacción tienen hacia su trabajo, no cubren o no representan lo que hubieran deseado para su vida laboral. Por ejemplo, el caso de un trabajador en particular, quien se siente totalmente insatisfecho con su empleo, según lo muestra la tabla contenida en el anexo número 5.

En general, es el adulto en plenitud quien manifestó sentir mayor satisfacción laboral y los colaboradores dentro de la etapa de adultez media son quienes sienten menor satisfacción.

**Tabla 4. Satisfacción promedio por estado civil**

<b>Estado civil</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Características Puesto</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Soltero	4.5	4.4	4.5
Casado	4.4	3.8	4.3
Otro (Unión libre)	4.4	3.3	4.4
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008.**

La mayor parte de empleados de la empresa cafetalera, quienes representan un 70% de la población total son casados. El 17% se encuentra conviviendo en unión libre y el 13% restante son solteros.

Sin tomar en cuenta el estado civil, las variables *Valoración Personal* y *Características Organizacionales* siguen siendo las que mayor sentimiento de satisfacción causan al trabajador, mientras que las *Características del Puesto* del empleado, son las que nuevamente conducen a éste, a sentir menor satisfacción por su trabajo.

Al interpretar los resultados presentados en la tabla, resulta evidente que los trabajadores solteros son quienes expresaron sentir mayor satisfacción laboral, incluso las características del puesto que desempeñan, parecen resultarles adecuadas. Esta situación podría ser atribuida a que las personas solteras, generalmente carecen de responsabilidades y obligaciones formales, como las que una persona casada podría tener. Si bien el puntaje obtenido por esta categoría no fue el más alto, no muestran resultados que tiendan realmente hacia la insatisfacción laboral.

Para la categoría de empleados casados, los resultados fueron diferentes. Las características del puesto siguen resultando ser factor generador de sentimientos que reducen su satisfacción hacia el trabajo. Muy probablemente, al haber adquirido responsabilidades que conlleva el acto civil del matrimonio, es razonable pensar que alguna de estas obligaciones, no pueden ser cubiertas en su totalidad desempeñando el puesto al que se encuentran asignados, cuestión que al parecer reduce la posibilidad de sentirse totalmente satisfecho con su empleo. Ante esta interpretación, resulta alarmante señalar que la mayoría de la población pueda sentirse insatisfecho en mayor o menor medida con su empleo.

El nivel de satisfacción expresado por los empleados que se encuentran conviviendo en unión libre, resultó ser muy parecido al de sus compañeros que han contraído matrimonio. Las características de la organización y la valoración a su empleo parecen ser los factores que les generan sentimientos de satisfacción,

pero las características del puesto son calificadas dramáticamente bajas por este grupo de empleados.

**Tabla 5. Satisfacción promedio por nivel de estudios**

<b>Estudios</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Características Puesto</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Ninguno	4.8	3.5	5.0
Primaria	4.5	3.7	4.5
Secundaria	4.5	4.1	4.3
Bachillerato	4.0	3.6	3.8
Licenciatura o posgrado	4.5	4.3	4.4
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008.**

La tabla número 5 representa el grado de satisfacción que manifestaron los empleados con base al nivel de estudios que posee.

Las variables que producen mayor sentimiento de satisfacción hacia el trabajo en los empleados de CLA son: *Valoración Personal* y *Características Organizacionales*. Caso contrario es el de la variable denominada Características del Puesto, que es la que menor sentimiento de satisfacción produce en el empleado de esta empresa.

De las agrupaciones que se hicieron para mostrar el comportamiento de la satisfacción con base al nivel de estudios, dos han sido las que muestran mayor sentimiento de satisfacción y fueron los polos opuestos: los empleados que no han cursado estudios y, curiosamente aquellos que poseen estudios de licenciatura o posgrado. Las restantes agrupaciones, es decir, aquellos trabajadores con estudios de primaria, secundaria o preparatoria son los que al parecer, externaron sentir menor satisfacción hacia el trabajo para este caso específico del estudio.

Los resultados anteriormente descritos conducen a pensar que, para los trabajadores que no poseen estudios, es satisfactorio el hecho de pertenecer a esta empresa, ya que así puede interpretarse por la puntuación que le dan a las

características organizacionales y su valoración personal. De igual manera, resulta evidente para este caso en particular, que aprecian el hecho de que la organización les permita desempeñar un puesto aun cuando carecen de estudios básicos, sin embargo, hay alguna o algunas características de su puesto que les producen cierto grado de insatisfacción.

Otro grupo de empleados que mostró alto sentimiento de satisfacción hacia su empleo, fueron aquellos que cursaron el nivel de licenciatura o posgrado. Para este grupo en particular, tanto la *Valoración Personal* como las *Características del Puesto y las Organizacionales*, les generan un gran sentimiento de satisfacción. Lo anterior podría significar que la empresa para la que laboran ha cubierto en buena parte, las expectativas que poseían en cuanto al desempeño profesional para el que se prepararon al haber concluido los estudios superiores.

Ahora bien, se encontró que los trabajadores que expresaron sentir menor satisfacción hacia su trabajo, son aquellos que cursaron la educación primaria, secundaria o el bachillerato. Esta condición de insatisfacción, se encuentra marcada en gran parte por las *Características del Puesto* que desempeñan y por tanto, el sentimiento podría ser atribuido a que las necesidades o expectativas que tenían de su trabajo no han sido cubiertas, condición que los limita a sentir satisfacción.

**Tabla 6. Satisfacción promedio de acuerdo al número de horas trabajadas semanalmente**

<b>Horas</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Características Puesto</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Menos de 48	4.3	4.0	4.1
48	4.6	3.7	4.6
Más de 48	4.1	3.8	4.2
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

**Fuente: Elaboración propia. Agosto 2008.**

De acuerdo a las funciones y responsabilidad que conlleva el puesto que ejercen, el trabajador de la empresa CLA trabaja menos de 48, exactamente 48 o más de 48 horas semanalmente. Este último caso, previo acuerdo mutuo entre patrón y trabajador, tal como lo señala la normatividad vigente en la República mexicana.

Quien labora 48 horas cada semana, siente mayor satisfacción hacia el empleo dadas las características organizacionales y la valoración personal que le dan a éste. Pero también, al parecer, siente menor satisfacción en cuanto a las características de su puesto. Es importante hacer notar, que este grupo de empleados pertenece al nivel jerárquico de Subordinado, y que, como fue analizado en la Tabla no. 1, bien podría sentir menor satisfacción hacia su puesto, ya que probablemente éste no les proporciona los suficientes elementos para cubrir sus necesidades o expectativas. Algunas situaciones que podrían presentarse en este caso, por ejemplo, es que el puesto desempeñado les resulta monótono, o tal vez la supervisión que ejercen sobre ellos sea inadecuada.

Respecto a los trabajadores que laboran menos y más de 48 horas semanales, las variables denominadas *Valoración Personal* y *Características Organizacionales*, les proporcionan mayor sentimiento de satisfacción hacia el trabajo.

En lo concerniente a la variable que engloba las características del puesto para el caso del trabajador que cumple con menos de 48 horas semanalmente en el trabajo, ésta no parece ser factor para sentir insatisfacción, al contrario, este empleado es quien se siente más cómodo con las características de su puesto.

Contrariamente, el empleado que desempeña funciones por más de 48 horas semanales, expresó sentir menor satisfacción hacia su empleo, dadas las características del puesto que desempeña.

Tabla 7. Satisfacción promedio de acuerdo a la antigüedad en el empleo

Antigüedad en el empleo	Valoración Personal	Características Puesto	Características Organizacionales
1 a 2 años	4.4	3.8	4.6
3 a 5 años	4.6	4.1	4.6
5 ó mas años	4.1	3.5	4.0
<b>Total general</b>	<b>4.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.4</b>

Fuente. Elaboración propia. Agosto 2008.

Nuevamente la *Valoración de los Empleados* hacia la empresa en conjunto con las *Características Organizacionales*, son las variables que producen en promedio mayor sentimiento de satisfacción hacia el trabajo. Sin embargo, es necesario señalar que este sentimiento disminuyó para los empleados que cuentan con 5 años ó más de antigüedad laborando en esta empresa.

Lo anterior hace pensar de manera razonable, que las *Características Organizacionales* imperan desde hace un considerable número de años (por lo menos al tiempo en el que fue desarrollada la investigación), lo que ocasionó la disminución en la percepción de la valoración del empleado respecto a su trabajo.

Por otro lado, indudablemente la falta de un reconocimiento de la empresa hacia sus trabajadores respecto a su antigüedad laboral, podría ser factor que esté propiciando una disminución del sentimiento de satisfacción hacia su trabajo.

Toda vez que se han interpretado la serie de resultados arrojados por la investigación, se han sintetizado de la siguiente manera.

- ✚ Más de las tres cuartas partes de la población de trabajadores de la empresa CLA sienten, en general, satisfacción parcial o total con su empleo. Una minoría del 12% manifiesta sentir insatisfacción.
- ✚ Las variables denominadas *Valoración Personal* y *Características Organizacionales* son las que generan, en promedio, mayor sentimiento de satisfacción hacia el trabajo en este caso de estudio.

- ✚ La variable que menor sentimiento de satisfacción genera es aquella que engloba las *Características Del Puesto* que desempeñan los trabajadores.
- ✚ Por lo que respecta a los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores agrupados en unidades de análisis, se obtuvo que:
- ✚ Respecto al *nivel jerárquico*, los directivos expresaron sentir mayor nivel de satisfacción en su empleo respecto a los mandos medios y los subordinados, siendo estos últimos los que sienten menor satisfacción.
- ✚ Analizando a los empleados por *género*, resultó que las mujeres (que son una minoría), sienten mayor satisfacción hacia su empleo en comparación con los varones.
- ✚ La unidad de análisis correspondiente a *rango de edad*, reveló que los empleados que pertenecen a la etapa de adultez en plenitud son aquellos que externaron sentir mayor satisfacción, seguido de los adultos jóvenes y por último, los colaboradores que pertenecen a la etapa de adultez media, quienes son los que dicen sentir menor satisfacción.
- ✚ Al comparar los resultados de los colaboradores examinados por *estado civil*, los solteros manifestaron sentir mayor satisfacción con su empleo que el resto de sus compañeros de trabajo. Las personas casadas sienten menos satisfacción que los solteros pero mayor que aquellos que se encuentran en situación de unión libre, mismos que son los que menor satisfacción les proporciona su empleo.
- ✚ Respecto a los resultados arrojados por la unidad de análisis realizada con base al *nivel de estudios* del trabajador, los trabajadores que carecen de estudios y aquellos que poseen licenciatura o posgrado son a quienes mayor satisfacción les proporciona su empleo. Aquellos que cursaron únicamente la educación primaria o secundaria, se encuentran más satisfechos que aquellos empleados con estudios de bachillerato, que



según los resultados obtenidos de los cuestionarios, son quienes sienten menor satisfacción hacia el empleo.

- ✚ Acerca de los resultados obtenidos de la unidad de análisis agrupada por las *horas que laboran*, los que trabajan la jornada de 48 horas semanales sienten mayor satisfacción en su empleo, seguido de aquellos que trabajan más de 48 horas y, por último, quienes sienten menor satisfacción son los empleados que laboran menos de 48 horas semanales.
- ✚ La última unidad de análisis, agrupada por *antigüedad en el empleo* reveló que aquellos colaboradores que han estado de 3 a 5 años en la empresa, sienten mayor satisfacción hacia su empleo, que aquellos de nuevo ingreso con antigüedad entre el primer y segundo año. El personal que ha venido desempeñando labores por más de 5 años en esta empresa, siente menor satisfacción hacia su empleo.

## **CAPÍTULO CUARTO.**

### **RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES GENERALES**

El primer capítulo de esta tesis ha perseguido como objetivo, conocer el desarrollo de aportaciones conceptuales generales al ámbito de la satisfacción laboral. De las teorías ahí abordadas, se extraen numerosas enseñanzas sobre las consecuencias de la insatisfacción, tanto en el ámbito personal (bienestar), como laboral (ausentismo, productividad) por ejemplo.

La estructura interna de la empresa estudiada a lo largo del capítulo segundo, mostró generalidades tanto de la organización como de sus colaboradores, quienes fueron los actores fundamentales para poder llevar a cabo el presente trabajo de investigación. De igual manera, el capítulo segundo permitió conocer a grandes rasgos, la manera en que la planta del café fue descubierta en el viejo mundo por personajes curiosos y las peregrinaciones que atravesó este singular grano para llegar a este país.

En el capítulo tercero fueron establecidos los elementos metodológicos que permitieron llevar a cabo la investigación. Culminando con una serie de tablas que muestran los resultados obtenidos directamente de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de Café Las Ánimas S.A. de C.V.

Toda vez que se ha hecho reseña breve de los capítulos precedentes a este, es necesario hacer notar que los individuos de las sociedades occidentales actuales valoran, además de otros aspectos de sus empleos, el tipo de tarea que realizan y las condiciones ambientales en que la desarrollan, las relaciones personales que posibilita, las oportunidades de progreso, y el reto que implica el trabajo mismo al empleado, entre otros. Sin embargo, en ningún caso se pretende sugerir con ello, que el dinero o salario no sea un factor importante y determinante, para la medición de la escala de satisfacción del individuo dentro de sus empleos. Simplemente, se apunta que el empresario, no debería perder de vista otra serie

de aspectos que son susceptibles de afectar el sentimiento de satisfacción de sus empleados.

En general, los análisis que abordan el impacto sobre la satisfacción laboral de las características individuales (edad, sexo, educación) destacan el papel que juega en su explicación, las diferencias en las expectativas laborales de los sujetos. El argumento podría ser simple: cuanto menor es lo que un individuo espera conseguir de su empleo, existe una mayor probabilidad a que exprese sentir mayor satisfacción hacia su trabajo.

A continuación, se recogen, a modo de reflexión final, las principales conclusiones obtenidas a lo largo de esta investigación. Con base en ellas, fueron derivadas algunas recomendaciones hacia la empresa estudiada, con la intención de que sean considerados los beneficios que una organización puede obtener, cuando los empleados poseen una mentalidad que tiende a la satisfacción laboral.

Si bien los resultados son alentadores generalmente, ya que el hecho de que la mayor parte de los empleados expresaron sentir satisfacción total o parcial hacia su empleo, no debe dejar de ser tomado en cuenta, que una minoría sí expresó tener sentimientos con tendencias hacia la insatisfacción.

Por otro lado, las variables estudiadas (valoración personal, características del puesto y características organizacionales) resultaron ser calificadas respectivamente con puntuaciones promedio de 4.4, 3.8 y 4.4 respectivamente, de cinco puntos posibles puntos a obtener. Lo cual quiere decir, que la valoración personal que percibe el individuo de su empleo, y las características de la organización que privaban en ese momento, les producían mayor sentimiento de satisfacción, en comparación a las características del puesto que desempeñaban.

Teniendo como referencia el párrafo anterior, se obtuvo la primera conclusión *“Las características del puesto provocan en promedio, menor satisfacción a los empleados de la empresa evaluada”*, dicho en otras palabras; uno o algunos de los siguientes factores: la retribución económica, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros de trabajo, el contenido del puesto, la

seguridad en el empleo, las oportunidades de progreso y el reto del trabajo, no le producen al empleado sentimientos de satisfacción total.

Partiendo de la hipótesis de trabajo, la cual sugiere que: “Los empleados de la empresa Café Las Ánimas, S.A. de C.V. se encuentran mayormente satisfechos con su trabajo, debido a la valoración personal que perciben”, y tomando como referencia los resultados obtenidos de la presente investigación, se obtiene la segunda conclusión de este trabajo *“Tanto la valoración personal como las características organizacionales, producen mayor sentimiento de satisfacción laboral a los empleados de la empresa estudiada”*. Es decir; ciertas particularidades, tales como: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia, así como los rasgos privativos de la organización en general, son fundamentalmente los atributos que producen en promedio, mayor sentimiento de satisfacción a los empleados.

Ahora bien, de los resultados obtenidos por categoría de las unidades de análisis, el menor grado de satisfacción promedio hacia su trabajo fueron: el grupo de subordinados (nivel jerárquico); el género masculino; los que se encuentran en la etapa de adultez media (por rango de edad); los que poseen un estado civil de unión libre; los que poseen el nivel de estudios de bachillerato; quienes trabajan más de 48 horas semanalmente y aquellos con más de 5 años laborando (antigüedad).

Caso contrario es el de las siguientes variables controladas, que en promedio expresaron sentir mayor satisfacción hacia su empleo: los directivos; el género femenino; los adultos en plenitud; el grupo de solteros; los que carecen de estudios; los que cumplen con 48 horas exactas laboradas y los que cuentan con una antigüedad laboral de 3 a 5 años.

Como se hizo resaltar a lo largo del primer capítulo, donde fueron estudiadas diferentes posturas de autores reconocidos en el tema, se sostiene que la satisfacción laboral de cada empleado será distinta entre uno y otro, ya que

cada uno de ellos persigue objetivos diferentes, tiene necesidades distintas que cubrir, importantes para unos, y menos relevantes para otros. De igual manera, la satisfacción del empleado se verá influenciada según el contexto o la situación que prive en cada organización y, por consiguiente, de cada etapa que se encuentre atravesando ésta.

En síntesis, no es asunto tan difícil y costoso para una organización, el hacer sentir a sus empleados satisfechos con su trabajo, ya que como se señaló anteriormente, no es únicamente el dinero, el único generador de motivaciones, sino que puede haber otros detalles que marquen diferencia, un simple saludo de buen día, por parte del supervisor o jefe, puede ser buen impulsor en la jornada diaria.

Cualquier iniciativa que se proponga en un futuro, a la empresa cafetalera estudiada, tiene que empezar creando una base fértil para poder cosechar los frutos de las inversiones, así como mejorar y cambiar de manera interna. Esta base no es otra, que el empleado satisfecho con su trabajo, con su entorno, con sus posibilidades de crecer, con sus posibilidades de utilizar su creatividad, y con su integración en el circuito de información. Es la creación de ilusión por el trabajo, lo que hace exitosa a una empresa.

El concepto central del *Service Profit Chain* (Cadena Servicio Beneficio), teoría desarrollada por la *Harvard Business School* (1997) y respaldada por numerosas investigaciones en EEUU y Europa, señala que:

“Empleados satisfechos producen satisfacción y lealtad en los clientes. Clientes satisfechos generan beneficio y crecimiento”.

Justamente esa es la premisa fundamental de cualquier ente económico: generar beneficio y crecimiento.

A manera de sugerencia y con la mayor prudencia y respeto hacia la empresa, la autora de esta investigación, sugiere que podría llevarse a cabo en

otro estudio diferente a éste un programa de “Gestión de la Satisfacción de los Empleados”, basado en los siete pilares que conforman la felicidad laboral:

### **-Oportunidades y Retos**

Las oportunidades y retos son muy importantes para mantener el trabajo atractivo y emocionante. Elementos como la satisfacción que da el trabajo, y la medida en que el empleado puede utilizar su creatividad en el trabajo, son muy útiles.

### **-Ambiente Abierto**

Una cultura abierta implica, entre otras cosas, que los empleados y los directivos pueden llamarse unos a otros la atención sobre las propias responsabilidades. Esto se exterioriza en la medida en que los empleados son informados sobre los resultados de la empresa, en que las tareas de cada empleado están claras, y en la sinceridad entre compañeros de trabajo.

### **-Libertad y Conocimiento**

La libertad sirve para darles a los empleados el espacio necesario para que desarrollen sus propias iniciativas, y para crear un sentido de propiedad. Pero libertad significa también asumir las propias responsabilidades. Los empleados hablan, a menudo, de poder actuar siguiendo las propias ideas y de tener la posibilidad de introducir mejoras.

### **-Aprobación y Valoración**

Una organización que valora a sus empleados y la manera en que trabajan, y que demuestra esta valoración, está confirmando su confianza en ellos. La confianza y el respeto mutuo son muy importantes. La medida en que los directivos se muestran comprometidos con la situación laboral de los empleados, el *feedback* por parte de compañeros de trabajo, y el respeto mutuo, son aspectos que los empleados nombran en este contexto.

### **-Entorno Laboral Motivador**

¿Cuán agradable es el lugar de trabajo donde uno pasa horas y horas, cada día?  
¿Cómo puede contribuir el ambiente laboral en la satisfacción en el trabajo? De

éstas y otras cosas trata este pilar, pero también de la medida en que la misión de la empresa, inspira a sus empleados y la cooperación entre departamentos.

### **-Momentos de Celebración**

Es bueno celebrar de vez en cuando los resultados conseguidos. Además, es necesario crear momentos especiales para que los empleados puedan desahogarse. Aquí se trata de asuntos tales como la celebración de los éxitos, y en qué medida, se tratan temas que no tengan que ver con el trabajo.

### **-Equilibrio**

Para poder gestionar la satisfacción en el trabajo, no sólo se debe prestar atención a los distintos pilares por separado, sino también al equilibrio entre ellos. Aquí se tratan temas, como por ejemplo, la cantidad de trabajo en relación con el tiempo disponible, el equilibrio entre trabajo y vida privada y la variedad en el trabajo.

Un programa bien elaborado y llevado a cabo de la misma manera, podría generar resultados favorables en la búsqueda de satisfacción laboral, teniendo como primer objetivo la generación de beneficios, y crecimiento para todos los actores de la empresa.

## REFERENCIAS

- Academia de Ciencias Luventicus (2008). *Mapas del mundo I. Ubicación geográfica del Yemen*. Recuperado el 06 de junio de 2008 del sitio Web del grupo de Actividades Recreativas de la Academia de Ciencias Luventicus. <http://www.luventicus.org/mapas/asia/yemen.gif>
- Better yourself* (2007). *La contribución del personal motivado a la cadena Servicio-Beneficio*. España. Recuperado el 10 de agosto de 2010 del sitio web de <http://betterbeyourself.biz/art/Contribuciondelpersonalmotivado.pdf>
- Briseño, Carlos Edmundo *et al.* (2005). Satisfacción laboral en el personal de enfermería del sector público. *Revista electrónica de medicina intensiva*. Artículo especial número 30. Argentina. Recuperado el 12 de agosto de 2010 del sitio web de <http://remi.uninet.edu/2005/05/REMIA030.pdf>
- Café en Veracruz (2011). *Oportunidades de negocio crecimiento y rentabilidad*. México. Recuperado el 04 de octubre de 2011 del sitio web de <http://invercomx.com/cafe.html>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2001). *El mercado del café en México*. México. Recuperado el 14 de septiembre de 2008 del sitio web <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0542001.pdf>
- El mundo del café (2008). *El café ha conquistado el mundo*. México. Recuperado el 06 de junio de 2008 del sitio web de <http://www.mundodelcafe.com/historia.htm>
- Fernández Arena, José Antonio (1981). *El proceso administrativo*. Diana. México.
- Gobierno del Estado de Veracruz (2008). *Código Civil para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave*. Gaceta Oficial. México.
- Hernández Sampieri, Roberto *et al.* (2003). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Historia del café (2008). *Las peregrinaciones del café*. Venezuela. Recuperado el 03 de mayo de 2008 del sitio web de [http://www.cafeimperial.com/historia\\_esp.php](http://www.cafeimperial.com/historia_esp.php)
- Koontz, Harold *et al.* (1988). *Administración*. Mc Graw Hill. México.
- Lussier, Robert N. y Achua Christopher. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Thomson. México.



- Más que café (2008). *El café*. México. Recuperado el 05 de diciembre de 2010 del sitio web de <http://www.upcafe.net/elcafe.php>
- Milagros Cano Flores, et al. (2004). *Estudio de mercado sobre el consumo de café en la ciudad de Xalapa, Veracruz*. Revista Ciencia Administrativa. IIESCA. Universidad Veracruzana. México.
- Propagación de café en el mundo (2007). Colombia. Recuperado el 06 de junio de 2008 del sitio web de [www.cafedecolombia.com](http://www.cafedecolombia.com)
- Reyes Ponce, Agustín. (1973). *Administración de personal: sueldos y salarios*. Limusa. México.
- Reyes Ponce, Agustín. (1973). *El análisis de puestos*. Limusa. México.
- Reyes Ponce, Agustín. (1988). *Administración de Empresas: Teoría y práctica*. Limusa. México.
- Reyes Ponce, Agustín. (1991). *Administración de personal: relaciones humanas*. Limusa. México.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson. México.
- Secretaría de Educación Pública (2011). *Educación por niveles*. Secretaría de Educación Pública (SEP). México. Recuperado el 20 de septiembre de 2011 del sitio web de [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/educacion\\_por\\_niveles](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/educacion_por_niveles)
- Sisk, Henry L y Sverdlik, Mario. (1987). *Administración y gerencia de empresas*. Iberoamérica. México.
- UNAM (2011). *Antigüedad laboral, cómputo cuando se suspende la relación de trabajo*. México. Recuperado el 20 de septiembre de 2011 del sitio web de <http://info4.juridicas.unam.mx/unijus/cri/4/48.htm?s=unjs>
- Vela, Jesús Andrés. (1974). *Técnicas y práctica de las relaciones humanas*. Indo-american. Colombia.

## ANEXO A

### RESULTADOS ADICIONALES

Las tablas que a continuación se presentan, muestran las frecuencias en el grado de satisfacción que los empleados expresaron sentir, de acuerdo a la categoría en que fueron analizados.

**TABLA B1. SATISFACCIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO**

GRADO DE SATISFACCIÓN	Subordinados	Mandos Medios	Directivos	Total general
Totalmente insatisfecho	1			1
Parcialmente insatisfecho	1	1		2
Parcialmente satisfecho	10	2		12
Totalmente satisfecho	5	3	1	9
Total general	17	6	1	24

**TABLA B2. SATISFACCIÓN POR GÉNERO**

GRADO DE SATISFACCIÓN	Masculino	Femenino	Total general
Totalmente insatisfecho	1		1
Parcialmente insatisfecho	1	1	2
Parcialmente satisfecho	11	1	12
Totalmente satisfecho	7	2	9
Total general	20	4	24

**TABLA B3. SATISFACCIÓN POR RANGO DE EDAD**

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>Adulto joven</b>	<b>Adulthood media</b>	<b>Adulthood tardía</b>	<b>Total general</b>
<b>Totalmente insatisfecho</b>		1		1
<b>Parcialmente insatisfecho</b>	2			2
<b>Parcialmente satisfecho</b>	8	2	2	12
<b>Totalmente satisfecho</b>	6		3	9
<b>Total general</b>	16	3	5	24

**TABLA B4. SATISFACCIÓN POR ESTADO CIVIL**

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>Soltero</b>	<b>Casado</b>	<b>Otro</b>	<b>Total general</b>
<b>Totalmente insatisfecho</b>		1		1
<b>Parcialmente insatisfecho</b>		2		2
<b>Parcialmente satisfecho</b>	2	8	2	12
<b>Totalmente satisfecho</b>	1	6	2	9
<b>Total general</b>	3	17	4	24

**TABLA B5. SATISFACCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS**

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Bachillerato</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Total general</b>
<b>Totalmente insatisfecho</b>		1				1
<b>Parcialmente insatisfecho</b>				1	1	2
<b>Parcialmente satisfecho</b>	2	2	2	5	1	12
<b>Totalmente satisfecho</b>	2	2	2	1	2	9
<b>Total general</b>	4	5	4	7	4	24

**TABLA B6. SATISFACCIÓN POR CANTIDAD DE HORAS LABORADAS SEMANALMENTE**

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>Menos de 48</b>	<b>48 Hrs.</b>	<b>Más de 48</b>	<b>Total general</b>
<b>Totalmente insatisfecho</b>		1		1
<b>Parcialmente insatisfecho</b>	1	1		2
<b>Parcialmente satisfecho</b>	4	4	4	12
<b>Totalmente satisfecho</b>	1	6	2	9
<b>Total general</b>	6	12	6	24

**TABLA B7. SATISFACCIÓN ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO**

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>1 a 2 años</b>	<b>3 a 5 años</b>	<b>5 años ó mas</b>	<b>Total general</b>
<b>Totalmente insatisfecho</b>			1	1
<b>Parcialmente insatisfecho</b>		1	1	2
<b>Parcialmente satisfecho</b>	3	4	5	12
<b>Totalmente satisfecho</b>	2	4	3	9
<b>Total general</b>	5	9	10	24

## **ANEXO B**

### **RESULTADOS ADICIONALES**

Las tablas que a continuación se presentan, muestran el promedio de satisfacción, por cada ítem que conformó el cuestionario de recopilación de información.

Estas tablas son mostradas con la finalidad de que se posean antecedentes privativos de la organización, durante el tiempo en el que fue llevada a cabo la investigación, y que bien puedan servir para trabajos de investigación posteriores a éste.

TABLA C1. GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL		
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Total general
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.1
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.6
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	3.0
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	3.2
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	3.8
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.5
7	El entorno físico de su trabajo.	4.7
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	4.5
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.4
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	4.5
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.3
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.8
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.4
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.2
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.4
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	4.5
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.7
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	4.5
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	4.2
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	4.3
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4.5
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4.3
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	4.3
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.2
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	4.4
26	Ambiente laboral de su empresa.	4.9
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.4
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.6
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.6
30	Las políticas de la empresa.	4.0
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.5
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.6
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	4.0
34	Las prestaciones que le ofrecen.	4.0
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	3.9
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	4.0
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.8
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.6

TABLA C2. GRADO DE SATISFACCIÓN POR CATEGORÍA JERÁRQUICA				
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Subordinados	Mandos medios	Directivos
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.0	4.3	5.0
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.5	4.7	5.0
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	2.6	4.0	4.0
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	2.9	3.8	4.0
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	3.6	4.3	5.0
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.5	4.7	4.0
7	El entorno físico de su trabajo.	4.7	4.7	5.0
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	4.4	4.8	5.0
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.3	4.7	4.0
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	4.5	4.7	4.0
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.5	4.2	2.0
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.5	4.3	5.0
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.0	4.3	5.0
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.0	4.7	5.0
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.4	4.3	5.0
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	4.4	4.7	5.0
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.6	4.8	5.0
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	4.3	4.8	5.0
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	4.2	3.8	5.0
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	4.2	4.3	5.0
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4.5	4.7	4.0
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4.2	4.3	4.0
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	4.2	4.5	5.0
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.0	4.5	5.0
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	4.2	4.8	5.0
26	Ambiente laboral de su empresa.	4.8	5.0	5.0
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.3	4.5	5.0
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.5	4.7	5.0
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.5	4.7	5.0
30	Las políticas de la empresa.	3.9	4.2	5.0
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.5	4.5	5.0
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.5	4.8	5.0
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	3.9	4.0	5.0
34	Las prestaciones que le ofrecen.	3.8	4.5	4.0
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	3.6	4.8	4.0
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	4.2	3.7	3.0
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.6	5.0	5.0
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.4	5.0	5.0

TABLA C3. GRADO DE SATISFACCIÓN POR GÉNERO			
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Masculino	Femenino
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.1	4.5
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.6	4.8
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	2.8	4.3
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	3.0	4.3
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	3.8	4.3
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.5	4.8
7	El entorno físico de su trabajo.	4.7	5.0
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	4.4	5.0
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.4	4.5
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	4.5	4.8
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.4	4.0
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.6	4.5
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.3	4.3
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.1	4.8
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.3	4.8
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	4.4	5.0
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.6	5.0
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	4.4	5.0
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	4.2	4.3
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	4.3	4.3
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4.5	4.8
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4.2	4.8
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	4.3	4.3
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.1	4.5
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	4.4	4.8
26	Ambiente laboral de su empresa.	4.9	5.0
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.3	4.8
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.6	4.8
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.5	5.0
30	Las políticas de la empresa.	3.9	4.8
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.5	5.0
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.6	5.0
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	3.9	4.5
34	Las prestaciones que le ofrecen.	4.0	4.3
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	3.9	4.3
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	4.2	3.3
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.8	4.8
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.6	4.8



TABLA C4. GRADO DE SATISFACCIÓN POR ESTADO CIVIL				
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Soltero	Casado	Otro
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.3	4.1	4.0
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.7	4.6	4.5
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	4.7	3.2	1.3
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	4.7	3.3	1.8
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	4.0	3.8	4.0
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.7	4.5	4.8
7	El entorno físico de su trabajo.	5.0	4.8	4.3
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	4.7	4.4	4.8
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.0	4.5	4.3
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	4.3	4.6	4.3
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.3	4.3	4.3
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	4.7	3.8	2.8
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	4.0	3.5	2.5
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.3	4.1	4.8
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.3	4.3	4.8
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	5.0	4.5	4.0
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	5.0	4.8	4.0
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	5.0	4.4	4.3
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	4.0	4.2	4.3
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	4.0	4.4	4.3
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5.0	4.5	4.3
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	5.0	4.1	4.3
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	3.7	4.3	4.8
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.7	4.1	4.3
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	5.0	4.4	4.3
26	Ambiente laboral de su empresa.	5.0	4.9	4.8
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.3	4.4	4.3
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.7	4.5	4.8
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.7	4.5	4.8
30	Las políticas de la empresa.	4.3	3.8	4.8
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.7	4.5	4.8
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.7	4.6	4.8
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	4.3	3.7	4.8
34	Las prestaciones que le ofrecen.	4.3	3.9	4.3
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	4.7	3.7	4.3
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	3.0	4.1	4.8
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.7	4.8	4.8
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.3	4.6	4.8

TABLA C5. GRADO DE SATISFACCIÓN POR NIVEL DE ESTUDIOS						
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Ninguno	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.5	3.8	4.5	3.7	4.5
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.5	4.6	4.8	4.6	4.5
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	1.0	2.8	4.3	3.3	3.8
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	1.0	2.8	4.3	3.9	3.8
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	4.8	3.4	3.8	3.4	4.3
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	5.0	4.8	4.5	4.0	4.8
7	El entorno físico de su trabajo.	5.0	5.0	4.8	4.1	5.0
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	5.0	4.4	4.8	3.9	5.0
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	5.0	4.8	4.0	3.9	4.5
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	5.0	4.8	4.8	3.7	4.8
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	5.0	4.8	4.0	3.9	4.0
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.0	3.6	4.3	3.6	4.5
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.0	3.6	3.5	3.3	3.8
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.5	4.6	4.0	3.4	5.0
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	5.0	4.8	4.3	3.7	4.5
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	5.0	4.2	4.5	4.0	5.0
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	5.0	4.8	4.5	4.4	4.8
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	5.0	5.0	4.0	3.7	5.0
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	5.0	4.8	3.8	3.3	4.5
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	5.0	4.4	4.3	3.7	4.5
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	5.0	4.8	4.8	4.0	4.5
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	5.0	4.6	4.5	3.3	4.5
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	5.0	4.4	4.3	4.0	4.0
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.5	4.2	4.5	3.6	4.5
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	5.0	4.2	4.8	3.9	4.8
26	Ambiente laboral de su empresa.	5.0	5.0	5.0	4.6	5.0
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	5.0	4.6	4.3	3.7	4.8
28	El desafío que le produce su trabajo.	5.0	4.8	4.8	4.3	4.3
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	5.0	5.0	4.8	4.1	4.3
30	Las políticas de la empresa.	5.0	4.0	3.8	3.4	4.3
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	5.0	5.0	4.5	3.9	4.8
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	5.0	4.8	4.8	4.1	4.8
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	5.0	3.4	4.5	3.4	4.0
34	Las prestaciones que le ofrecen.	5.0	4.2	3.8	3.6	3.8
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	5.0	3.4	4.0	3.7	3.8
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	5.0	5.0	3.8	3.7	2.8
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	5.0	4.8	4.8	4.6	4.8
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	5.0	4.6	4.5	4.3	4.8

TABLA C6. GRADO DE SATISFACCIÓN HORAS LABORADAS SEMANALMENTE				
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Menos de 48	48 Hrs.	Mas de 48
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.0	4.3	4.0
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.7	4.6	4.5
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	3.7	2.4	3.7
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	4.0	2.7	3.5
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	4.0	3.8	3.8
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.5	4.5	4.7
7	El entorno físico de su trabajo.	4.5	5.0	4.3
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	4.8	4.3	4.5
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.2	4.5	4.3
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	4.3	4.7	4.3
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.2	4.4	4.2
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.3	3.7	4.3
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.2	3.5	3.5
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.3	4.4	3.7
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.7	4.3	4.2
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	3.8	4.8	4.3
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.3	4.9	4.5
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	4.3	4.7	4.2
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	3.7	4.5	4.0
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	3.7	4.6	4.3
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4.3	4.8	4.3
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	3.8	4.7	3.8
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	4.3	4.3	4.2
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	3.3	4.3	4.7
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	3.8	4.7	4.5
26	Ambiente laboral de su empresa.	4.8	4.9	4.8
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.2	4.7	4.0
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.5	5.0	3.8
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.8	4.9	3.7
30	Las políticas de la empresa.	4.2	4.2	3.5
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.7	4.8	3.8
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.8	4.8	4.2
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	3.7	4.5	3.2
34	Las prestaciones que le ofrecen.	3.8	4.3	3.7
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	3.3	4.3	3.7
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	4.2	4.3	3.3
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.7	4.9	4.5
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.5	4.8	4.3

TABLA C7. GRADO DE SATISFACCIÓN ANTIGÜEDAD EN AÑOS				
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	1 a 2	3 a 4	5 ó mas
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.2	4.4	3.8
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.4	4.7	4.6
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	2.6	3.3	3.0
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	2.6	3.3	3.4
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	4.2	4.2	3.3
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.6	4.7	4.4
7	El entorno físico de su trabajo.	5.0	4.8	4.5
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	5.0	4.6	4.2
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.6	4.4	4.2
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	5.0	4.3	4.4
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.8	4.3	4.0
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.8	4.1	3.4
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.0	3.9	3.2
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.8	4.3	3.8
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.4	4.8	4.0
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	4.6	4.9	4.0
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.4	5.0	4.5
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	4.8	4.9	3.9
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	4.4	4.6	3.7
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	4.6	4.6	3.9
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4.8	4.8	4.2
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	4.6	4.7	3.7
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	4.2	4.8	3.9
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.8	4.3	3.7
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	5.0	4.7	3.9
26	Ambiente laboral de su empresa.	5.0	4.9	4.8
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.6	4.7	4.0
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.2	4.8	4.6
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.4	4.7	4.6
30	Las políticas de la empresa.	4.2	4.7	3.3
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.6	4.7	4.4
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.8	4.7	4.5
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	4.4	4.3	3.4
34	Las prestaciones que le ofrecen.	4.2	4.4	3.5
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	4.2	4.6	3.2
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	3.6	3.6	4.7
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.8	4.9	4.6
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.6	4.7	4.5

TABLA C8. GRADO DE SATISFACCIÓN ANTIGÜEDAD POR EDAD				
ÍTEM	LA SATISFACCIÓN QUE CAUSA	Adulto joven	Adulthood med	Adulthood tard
1	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	4.2	3.3	4.4
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas que le gustan.	4.7	4.3	4.4
3	El salario que usted percibe con relación a las funciones de su puesto.	3.5	3.0	1.6
4	El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	3.8	3.0	1.6
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que usted debe alcanzar.	3.9	3.0	4.0
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	4.4	4.7	5.0
7	El entorno físico de su trabajo.	4.6	4.7	5.0
8	El espacio del cual dispone para realizar sus funciones diarias.	4.4	5.0	4.4
9	La iluminación de su lugar de trabajo.	4.2	4.3	5.0
10	La ventilación de su lugar de trabajo.	4.3	5.0	5.0
11	La temperatura de su lugar de trabajo.	4.1	4.3	4.8
12	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	3.8	3.7	3.6
13	Las oportunidades de promoción que tiene.	3.4	3.0	3.6
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	4.1	4.0	4.6
15	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	4.3	4.3	4.8
16	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	4.3	4.3	5.0
17	El apoyo que recibe de sus superiores.	4.6	4.3	5.0
18	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	4.4	4.0	5.0
19	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	3.9	4.3	4.8
20	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	4.1	4.0	5.0
21	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	4.4	4.7	4.8
22	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	3.9	4.7	5.0
23	Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	4.1	4.0	5.0
24	Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	4.0	4.3	4.6
25	Oportunidades de programar libremente su trabajo.	4.3	4.3	5.0
26	Ambiente laboral de su empresa.	4.8	5.0	5.0
27	Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	4.3	4.3	4.8
28	El desafío que le produce su trabajo.	4.4	5.0	5.0
29	El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo.	4.4	4.7	5.0
30	Las políticas de la empresa.	3.9	3.0	4.8
31	Las relaciones interpersonales con sus superiores.	4.4	4.7	5.0
32	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	4.6	4.3	5.0
33	La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	3.8	3.7	4.8
34	Las prestaciones que le ofrecen.	3.9	3.0	4.8
35	El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	3.8	3.0	5.0
36	El área destinada para descanso y almuerzo.	3.7	4.3	5.0
37	El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	4.7	4.7	5.0
38	El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	4.5	4.3	5.0

## ANEXO C

### CUESTIONARIO APLICADO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El propósito de este apéndice, es mostrar el cuestionario que fue utilizado como instrumento único de recolección de datos, mismo que proporcionó la información necesaria, para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

En el instrumento de recolección de datos, los *ítems* que aportan valor a la variable denominada “valoración personal” son: 1, 2, 16, 18, 29, 31, 32, 37 y 38.

Por lo que corresponde a la variable denominada “características del puesto”, los *ítems* son: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 19, 23, 24, 25, y 28.

Los *ítems* no. 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 26, 27, 30, 33, 34, 35, y 36, se encuentran relacionados a la variable denominada “características organizacionales”.



**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA EMPRESA CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.**



**Estimado colaborador:**

***Este cuestionario forma parte de un proyecto de tesis de la Maestría en Ciencias Administrativas, acerca de la satisfacción laboral que perciben hacia su trabajo. La información que proporcione es confidencial y servirá únicamente para los fines del estudio. Le pedimos conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, ya que no hay respuestas correctas ni incorrectas.***

**INTRODUCCIÓN AL CUESTIONARIO**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

<b>Insatisfecho</b> Totalmente Parcialmente	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b> Parcialmente Totalmente
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

A continuación, se relaciona una lista de aspectos relacionados con la valoración anterior, tal vez alguno de ellos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "aire acondicionado en servicio de comedor", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, no le exige desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las cinco alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

Le damos las gracias de antemano.



**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL  
EN LA EMPRESA CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.**



**PARTE I. DATOS GENERALES**

**Instrucciones: Marque con una X el recuadro que responda a la interrogante planteada.**

1.- Género: 1. Masculino 2. Femenino

2.- Edad:  
Años cumplidos \_\_\_\_\_

3.- Estado civil:  
 a) Soltero  b) Casado  b) Otro

4.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar:  
 a) Ninguno  
 b) Sabe leer y escribir  
 c) Primaria  
 d) Secundaria  
 e) Bachillerato  
 f) Licenciatura o Posgrado

5.- *Situación laboral:*  
 a) Trabajo eventual.  
 b) Trabajo con nómina o contrato.

6.- ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:  
 a) Turnos fijos.  
 b) Turnos rotativos.

7. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?  
 a) menos de 48 horas  
 b) 48 horas  
 c) más de 48 horas

8.- Indique en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:  
 a) Empleado o trabajador subordinado  
 b) Supervisor o mando intermedio  
 c) Directivo

9.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?  
Años cumplidos como trabajador de la empresa: \_\_\_\_\_

***¡Muchas gracias por su colaboración!  
Pasemos a la segunda parte del cuestionario***





## PARTE II. DATOS DESCRIPTIVOS



### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CAFÉ LAS ÁNIMAS, S.A. DE C.V.

**Instrucciones:** Marque con una X el recuadro que indique el grado de satisfacción laboral que presente usted, relacionándola con la expresión planteada.

Expresión	Totalmente Insatisfecho	Parcialmente Insatisfecho	Indiferente	Parcialmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El salario que usted percibe, con relación a las funciones de su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El salario que usted percibe de acuerdo a las habilidades y conocimientos que posee.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El entorno físico de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. El espacio de que dispone para realizar sus funciones diarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La iluminación de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La ventilación de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La temperatura de su local de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Las oportunidades de promoción que tiene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La supervisión que ejercen sobre usted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. El apoyo que recibe de sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Expresión</b>	Totalmente Insatisfecho	Parcialmente Insatisfecho	Indiferente	Parcialmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho
21. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Trabajo en equipo y apoyo con sus compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Herramientas proporcionadas para llevar a cabo sus funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Oportunidades de programar libremente su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Ambiente laboral de su empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Delegación de funciones por parte de su jefe inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. El desafío que le produce su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. El equilibrio entre vida personal y trabajo que da su empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Las políticas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Las relaciones interpersonales con sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. La recompensa hacia su esfuerzo por su desempeño laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Las prestaciones que le ofrecen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. El reconocimiento público por parte de sus superiores cuando realiza un excelente trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. El área destinada para descanso y almuerzo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. El trato hacia su persona por parte de sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. El trato hacia su persona por parte de sus compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

***Las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial, su uso será estrictamente para fines académicos.***

## ANEXO D

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DIRIGIDA  
AL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES DE LAS CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS PARA LLEVAR A CABO EL PRESENTE ESTUDIO**



**Café Las Animas**

Xalapa, Ver. Mayo de 2008

**Dra. Milagros Cano Flores  
Directora del I.E.S.C.A.U.V.  
Presente**

Por medio de la presente, le confirmo que aceptamos la realización del trabajo de tesis de la C. Lilita Verónica Ledesma Peña, alumna de la Maestría en Ciencias Administrativas, ya que consideramos que su trabajo sobre Satisfacción Laboral enfocada a nuestra empresa, será de amplia utilidad para mejorar el ambiente laboral y las instalaciones de nuestra empresa.

Sin otro particular, quedo a sus órdenes.

**Atentamente,**

  
**Lic. María Gutiérrez Bautista  
Gerencia General**

**K.m. 1.8 Carretera Xalapa - Veracruz. Garnica Pastoresa. Xalapa, Ver. C.P. 91190.  
Teléfonos: 01 (228) 812 52 12 y 812 52 28**