

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL



**MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE TECNICO UNIVERSITARIO EN
ADMINISTRACIÓN**

**“RELACIÓN ENTRE EL ESTRÉS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL, CASO
APLICADO A PASTELERÍA SAURÉ Y ROECKEL S.A”**

ALUMNOS

Paola Gutiérrez Chandia

Shyrly Silva Zambrano

PROFESOR(A) GUÍA

Adolfo Albornoz

Índice

INTRODUCCION	4
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	6
Objetivo General	6
Objetivos Específico	6
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO	6
Relevancia Social	7
Implicaciones prácticas	7
Valor teórico.....	7
CAPÍTULO I.....	8
.....	8
MARCO TEORICO.....	8
ESTRES	9
¿Quién lo descubrió?.....	9
¿Qué es el estrés?	10
Causas y tipos de estrés.....	11
Estrés Agudo	11
Estrés Agudo Episódico.	13
Estrés Crónico.	14
Como se puede prevenir el estrés.....	15
ESTRÉS LABORAL.....	17
¿Qué es el estrés laboral?	17
Causas del estrés laboral	17
Como afecta del estrés laboral	18
Como se previene el estrés laboral	18
SATISFACCION LABORAL	21
Definición de satisfacción	21
Satisfacción laboral	21
Determinantes de la satisfacción laboral	23
Satisfacción y productividad	24
Satisfacción laboral y características del puesto.....	27
Mejorías de la satisfacción laboral	29

Manifestación de insatisfacción de los empleados.....	32
Recursos para enfrentar la insatisfacción	33
CAPÍTULO II	34
.....	34
PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	34
Historia.....	35
Planificación del futuro de la empresa	35
Visión:.....	35
Misión del negocio.....	35
Valores corporativos	36
Antecedentes legales y de gestion.....	36
CAPÍTULO III.....	39
.....	39
METODOLOGIA	39
Utilidad metodológica.....	40
POBLACION Y MUESTRA	40
Población objetivo.....	40
Universo.....	41
Muestra.....	41
Desarrollo del instrumento de medición del Estrés.....	41
Desarrollo del instrumento de medición de la Satisfacción Laboral	41
Instrumento de medición.....	41
Breve descripción del instrumento de medición	42
CAPÍTULO IV.....	43
.....	43
RESULTADOS Y DISCUCION	43
Análisis descriptivo.....	44
Primera Parte: Información General.....	44
Estado Civil.....	44
Género	45
Edad y Género.....	46
Educación y Género.....	47
Antigüedad en la Empresa y género	49

Análisis Variable Estrés Laboral.....	53
Análisis Variable Satisfacción Laboral.....	55
Análisis de las variables.....	57
Conclusión.....	58
Sugerencias.....	59
Bibliografía.....	60

INTRODUCCION

Hoy en día, se ve que los trabajadores que más sufren estrés laboral son aquellos donde las exigencias superan los conocimientos y habilidades de los trabajadores, esto lleva a un costo personal, social y económico.

Y sin dejar a un lado el efecto de las nuevas tecnologías que están implementados las empresas para una mejor productividad; por ello las personas que no reciben la capacitación suficiente para su uso; esto implica nuevos retos e incremento de las demandas de los trabajadores.

Se pretende lograr con este trabajo, que dentro de lo que ofrece a la empresa a sus trabajadores, en cuanto a la organización, infraestructura, y capacidades; ellos logren bajar su nivel de estrés y elevar la satisfacción laboral, para que su día a día sea más productivo y logren un bienestar psicológico y anímico.

Es por ello, que aprender a identificar los signos del estrés, conseguir prevenirlos y desarrollar estrategias concretas para su gestión se convierte en una tarea cada vez más importante tanto para las organizaciones como para el trabajador.

Este análisis se ha elaborado con la intención de ayudar a la gente que padezca de esta enfermedad, conociendo métodos para controlarlo, los factores causantes, los medios para combatirlos, etc.; ya que así conociendo esto poder llevar una vida de mejor calidad sin preocupaciones ni alteraciones, para así poder tener una mejor convivencia con la sociedad en cualquier ambiente ya sea laboral, social, educativo, etc. Va enfocado al ámbito laboral en cuestión de la investigación de campo ya que es un área la cual tiene un alto nivel de personas estresadas y así poder darles información de cómo combatirlo y poder elaborar un mayor desempeño.

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 de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan 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, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, 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 las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, 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 y los aspectos que rodean a su trabajo. 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 cual lleva al desarrollo empresarial.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.

Objetivo General

Analizar los factores que afectan directamente en la relación con el estrés laboral
Y la satisfacción laboral en la empresa familiar Pastelería Saure y Roeckel S.A

Objetivos Específico

- Definir los conceptos de estrés laboral y satisfacción laboral.
- Medir el nivel, las principales causas y efectos del Estrés Laboral en Pastelería Sauré y Roeckel S.A.
- Medir el nivel de Satisfacción Laboral en Pastelería Sauré y Roeckel S.A.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO PROPUESTO.

Este proyecto tiene como fin estudiar la satisfacción laboral y el estrés laboral de Pastelería Sauré y Roeckel S.A, siendo un tema sugestivo para las organizaciones actuales, considerando que los activos más importantes de una organización es su capital humano. Además, este estudio puede ser el punto de partida de una nueva indagación de una empresa relacionada, ya sea privada o pública, aun mas en años futuros podría ser parte de una comparación, logrando percibir si se han realizado variaciones de las variables estudiadas.

Relevancia Social

El presente estudio posee gran trascendencia para toda organización, debido a que lo esencial para esas son sus colaboradores, por lo que es importante conocer la satisfacción laboral y el nivel de estrés que poseen, logrando así sugerir medidas que velen por el bienestar de los empleados, a fin de resguardar no sólo la integridad física y psicológica de éstos, sino también la rentabilidad de Pastelería Sauré y Roeckel S.A.

Implicaciones prácticas

Con esta investigación Pastelería Sauré y Roeckel S.A, podrá conocer los resultados de los niveles tanto de satisfacción como de estrés laboral podrá implantar mejoras. Teniendo la organización en cuenta las conclusiones y/o sugerencias del estudio, podrá conocer el grado de compromiso que poseen los colaboradores, permitiendo tomar las medidas correspondientes para la mejorar sustancial.

Cabe señalar que para otras organizaciones la metodología utilizada servirá como referencia para futuros estudios.

Valor teórico

La propuesta de la presente investigación pretende relacionar la satisfacción laboral y el estrés laboral de Pastelería Sauré S.A, empleando teorías existentes, sosteniendo que no todas las organizaciones se comportan de igual manera.

Con los resultados obtenidos pueden ser utilizados para plantear hipótesis en otros estudios similares, además puede ser comparada con distintas investigaciones y/o analizar los cambios que podrían ocurrir con el paso del tiempo.

CAPÍTULO I:

MARCO TEORICO

ESTRES

¿Quién lo descubrió?¹

El concepto de Estrés se remonta a la década de 1930, cuando un joven austríaco de 20 años de edad, estudiante de segundo año de la carrera de medicina en la Universidad de Praga, Hans Selye, hijo del cirujano austríaco Hugo Selye, observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes y generales: cansancio, pérdida del apetito, baja de peso, astenia, etc. Esto llamó mucho la atención a Selye, quien lo denominó el "Síndrome de estar Enfermo".

Hans Selye se graduó como médico y posteriormente realizó un doctorado en química orgánica en su universidad, a través de una beca de la Fundación Rockefeller se trasladó a la Universidad John Hopkins en Baltimore E.E.U.U. para realizar un posdoctorado cuya segunda mitad efectuó en Montreal Canadá en la Escuela de Medicina de la Universidad McGill, donde desarrolló sus famosos experimentos del ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio que comprobaron la elevación de las hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Al conjunto de estas alteraciones orgánicas el doctor Selye denominó "estrés biológico".

Selye consideró entonces que varias enfermedades desconocidas como las cardíacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales no eran sino la resultante de cambios fisiológicos resultantes de un prolongado estrés en los órganos de choque mencionados y que estas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente.

Sin embargo, al continuar con sus investigaciones, integró a sus ideas, que no solamente los agentes físicos nocivos actuando directamente sobre el organismo animal son productores de estrés, sino que, además, en el caso del hombre, las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés.

¹Selye, H. (1956). *The stress of life*.

A partir de ahí, el estrés ha involucrado en su estudio la participación de varias disciplinas médicas, biológicas y psicológicas con la aplicación de tecnologías diversas y avanzadas.

¿Qué es el estrés?²

En la sociedad en que vivimos nos vemos sometidos a infinidad de situaciones que ponen a prueba nuestra capacidad de respuesta. Las demandas pueden ser de todo tipo, desde las exigencias cada vez más elevadas de nuestros respectivos trabajos, hasta las responsabilidades domésticas -el llevar la casa, el cuidado de los hijos, etc.-, sin olvidar los conflictos interpersonales dentro o fuera del trabajo. Nuestra respuesta a cualquier aspecto de nuestras vidas que percibimos como un reto o amenaza, se conoce como estrés y se traduce en una activación fisiológica del organismo que repercute en nuestro modo de pensar, sentir y comportarnos. Las consecuencias negativas del estrés se manifiestan cuando las personas sienten que no pueden hacer frente adecuadamente a las exigencias del entorno, o a las que uno mismo se impone, amenazando su propio bienestar. Todo ello en circunstancias en que el afrontamiento es importante para ellas y cuando advierten una sensación de ansiedad o depresión al respecto.

Desde 1935, Hans Selye, (considerado padre del estrés) introdujo el concepto de estrés como síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas no específicas del organismo a diferentes agentes nocivos del ambiente de naturaleza física o química. (Pedro, 1996, págs. p.p. 2-57.)

El estrés (stress) es un fenómeno que se presenta cuando las demandas de la vida se perciben demasiado difíciles. La persona se siente ansiosa y tensa y se percibe mayor rapidez en los latidos del corazón. (Pedro, 1996, págs. p.p. 2-57)

El estrés es absolutamente necesario para nuestra existencia, pues consiste en un estado de alerta que nos permite dar respuesta a los diversos estímulos que interactúan con nosotros. Por ejemplo, al vivir situaciones de miedo podemos paralizarnos o huir, cuando experimentamos la rabia podemos responder con conductas para defendernos, etc. No obstante, también podemos reconocer un estado de estrés debido a un cansancio generado

²MC MUTUAL, 2008 Publicación editada por MC MUTUAL, “*Mutua colaboradora con la Seguridad Social*”, número 1

por la vida cotidiana, en donde un rendimiento superior al que normalmente entregamos genera sensaciones psicológicas desagradables.³

Causas y tipos de estrés ⁴

El tratamiento del estrés puede ser complicado y difícil porque existen diferentes tipos de estrés, cada uno con sus propias características, síntomas, duración y distinto tratamiento. Veamos cada uno de ellos:

- Estrés agudo
- Estrés agudo episódico
- Estrés crónico

Estrés Agudo

El estrés agudo es la forma de estrés más común. Proviene de las demandas y las presiones del pasado inmediato y se anticipa a las demandas y presiones del próximo futuro. El estrés agudo es estimulante y excitante a pequeñas dosis, pero demasiado es agotador. Por ejemplo, un descenso rápido por una pista de esquí de alta dificultad por la mañana temprano puede ser muy estimulante; por la tarde puede añadir tensión a la acumulada durante el día; esquiar por encima de las posibilidades puede conducir a accidentes, caídas y sus lesiones. De la misma forma, un elevado nivel de estrés agudo puede producir molestias psicológicas, cefaleas de tensión, dolor de estómago y otros muchos síntomas.

Afortunadamente, los síntomas del estrés agudo son fácilmente reconocibles por la mayoría de la gente y sus causas son las que suceden en la vida de cada uno: el accidente de automóvil, leve pero con un considerable trastorno económico; la pérdida de un importante contrato o

³<https://chilepsicologos.cl/estres>

⁴https://www.medicina21.com/articulos-v37-los_diferentes_tipos_de_estres.html

de una mejora profesional; la meta tras la cual se corre la carrera de la vida; los ocasionales problemas de los hijos en el colegio, etc., etc., etc.

Puesto que es breve, el estrés agudo no tiene tiempo suficiente para producir las grandes lesiones asociadas con el estrés crónico. Los síntomas más comunes son:

- desequilibrio emocional: una combinación de ira o irritabilidad, ansiedad y depresión, las tres emociones del estrés.
- problemas musculares entre los que se encuentran el dolor de cabeza tensional, el dolor de espalda, el dolor en la mandíbula y las tensiones musculares que producen contracturas y lesiones en tendones y ligamentos.
- problemas digestivos con molestias en el estómago o el intestino, como acidez, flatulencia, diarrea, estreñimiento y síndrome del intestino irritable.
- manifestaciones generales transitorias como elevación de la presión arterial, taquicardia, sudoración en las palmas de las manos, palpitaciones cardíacas, mareos, migrañas, manos o pies fríos, dificultad respiratoria y dolor torácico.

El estrés agudo puede aparecer en cualquier momento de la vida de todo el mundo, es fácilmente tratable y tiene una buena respuesta al tratamiento.

Estrés Agudo Episódico.⁵

Existen individuos que padecen de estrés agudo con frecuencia, cuyas vidas están tan desordenadas que siempre parecen estar inmersas en la crisis y el caos. Van siempre corriendo, pero siempre llegan tarde. Si algo puede ir mal, va mal. No parecen ser capaces de organizar sus vidas y hacer frente a las demandas y las presiones que ellos mismos se infligen y que reclaman toda su atención. Parecen estar permanentemente en la cresta del estrés agudo.

Con frecuencia, los que padecen estrés agudo reaccionan de forma descontrolada, muy emocional, están irritables, ansiosos y tensos. A menudo se describen a sí mismos como personas que tienen "muchísima energía nerviosa". Siempre tienen prisa, tienden a ser bruscos y a veces su irritabilidad se convierte en hostilidad. Las relaciones interpersonales se deterioran rápidamente cuando los demás reaccionan con hostilidad real. El lugar de trabajo se convierte en un lugar muy estresante para ellos.

Otra forma de estrés agudo episódico viene de la preocupación sin causa. El "pesimista" ve desastres a su alrededor en cada esquina y una futura catástrofe en cada situación. El mundo es un lugar peligroso, insatisfactorio, el sitio al que hemos venido a sufrir, que es nuestro castigo, donde todo lo que pasa es siempre malo. Estos individuos suelen estar siempre tensos, pero suelen estar más ansiosos y deprimidos que enfadados u hostiles.

Los síntomas del estrés agudo episódico son similares, pero más amplios y variados: dolor de cabeza tensional persistente, migrañas, hipertensión, dolor torácico y cardiopatía. El tratamiento del estrés agudo episódico requiere la intervención a diferentes niveles, generalmente requiere la ayuda profesional y puede durar varios meses.

A menudo, estos individuos tienen tan asumido su estilo de vida y su personalidad que no ven nada malo ni anormal en la forma en que viven, piensan y opinan. Suelen intentar

⁵https://www.medicina21.com/articulos-v37-los_diferentes_tipos_de_estres.html

imponer sus opiniones a los demás en todo lugar. Con frecuencia su estilo de vida, su forma de relacionarse con los demás y la forma en que perciben el mundo son una parte de quién y qué son.

Los pacientes suelen oponerse fieramente a cambiar. Solamente la promesa del alivio del dolor y las molestias que les producen los síntomas puede hacer que sigan un tratamiento y un programa de recuperación.

Estrés Crónico.⁶

Mientras que el estrés agudo es estimulante y excitante, el estrés crónico no. Es un estrés creciente que aparece día tras día, año tras año. El estrés crónico destruye el cuerpo, la mente y la vida. Es el estrés de la pobreza, de las familias disfuncionales, de estar atrapado en un matrimonio infeliz o en un trabajo no deseado. Es el estrés de los problemas interminables, económicos, políticos, de las tensiones religiosas, étnicas.

El estrés crónico aparece cuando la persona no ve una salida a su mísera situación. Es el estrés de demandas y presiones muy por encima de las posibilidades del individuo y durante interminables periodos de tiempo. Sin esperanza, el individuo renuncia a buscar soluciones. El peor aspecto del estrés crónico es que la gente lo asume, se olvida que está ahí. Las personas son inmediatamente conscientes del estrés agudo porque es nuevo; pero ignoran el estrés crónico porque es antiguo, familiar y en ocasiones, casi comfortable.

En algunos casos el estrés crónico aparece por experiencias infantiles traumáticas que se internalizan pero que siempre están presentes y siempre son dolorosas. Algunas de estas experiencias afectan profundamente la personalidad. Se crea una visión del mundo o un sistema de creencias que produce un estrés interminable en el individuo. Cuando la personalidad o las convicciones y creencias más profundas deben ser reformuladas, la recuperación requiere un auto-examen activo, generalmente con ayuda profesional.

⁶https://www.medicina21.com/articulos-v37-los_diferentes_tipos_de_estres.html

El estrés crónico mata por medio del suicidio, la violencia, el infarto de miocardio, el ictus cerebrovascular y quizá, incluso el cáncer. El individuo entra en una cuenta atrás final, fatal. Puesto que los recursos físicos y mentales se agotan con el estrés a largo plazo, los síntomas del estrés crónico son difíciles de tratar y pueden requerir tratamiento médico y conductual prolongados, así como del propio estrés.

Como se puede prevenir el estrés⁷

- Aprenda a manejar su tiempo más eficazmente
Priorice su día y haga primero los trabajos importantes. Los sin importancia pueden esperar, y con frecuencia van a desaparecer por completo dejando tiempo para hacer otras cosas. Dele alta prioridad a las tareas desagradables y hágalas primero.
- Adoptar un estilo de vida saludable
Si tiene una dieta saludable, haga ejercicio regularmente y asegúrese de obtener un descanso adecuado, para que nuestro cuerpo se recupere.
- Conozca sus limitaciones y no intente demasiadas cosas
Aprenda a delegar eficazmente y ser firme para que pueda disfrutar de su trabajo y relajarse más.
- Descubra lo que provoca estrés
Tómese el tiempo para descubrir lo que le preocupa y trate de cambiar sus pensamientos y comportamiento para disminuirlo.

⁷<https://www.elestres.net/consejos.html>

- Evitar conflictos innecesarios
No sea demasiado conflictivo. ¿Realmente vale la pena el esfuerzo? Busca una solución a un conflicto donde ambas partes puedan alcanzar un resultado positivo.

- Aceptar las cosas que no se pueden cambiar
El cambio de una situación difícil, no siempre es posible. Si esto resulta ser el caso, reconozca y acepte las cosas como son y concéntrese en todo lo que usted tiene control.

- Tómese su tiempo para relajarse y recargar las pilas
Además de las vacaciones, al menos una pausa de 15 minutos continuos es recomendada, y es probado que llevará a cabo con mayor eficacia su trabajo.

- Encuentre tiempo para hacer amigos
Las actividades que realizamos con los amigos nos ayudan a relajarnos y nos darán a menudo un buen rato. Se estimula el sistema inmunológico que a menudo se agota durante el estrés.

- Trate de ver las cosas de otra manera, desarrollar un estilo de pensamiento positivo
Si hay algún estresante cerca de usted, trate de verlo de manera diferente. Hable sobre su problema con alguien antes de que se salga de proporción.

- Evite el alcohol, la nicotina y la cafeína, como los mecanismos de compensación

ESTRÉS LABORAL⁸

¿Qué es el estrés laboral?

Uno de los problemas más habituales en la actualidad relacionados con el trabajo es el estrés laboral.

El estrés laboral es una consecuencia de distintas situaciones que se producen en nuestro día a día del trabajo y de distintos factores que afectan a su salud mental y física.

Hablamos de estrés laboral cuando se produce una discrepancia entre la demanda laboral y los recursos del trabajador para hacerlas frente. El problema consiste en que nuestro cuerpo tiene unos recursos limitados, ocasionando al trabajador un estado de agotamiento tanto físico como mental. Esto supone una seria amenaza para la salud y el bienestar del trabajador, afectando a sus relaciones familiares y emocionales.

Entre las múltiples causas que producen el estrés laboral, vamos a elaborar una lista con las más habituales y que tienen que ver de forma más directa con este problema.

Causas del estrés laboral

Se podrían mencionar algunas causas del estrés laboral:

- Las expectativas económicas, salario insuficiente
- La presión por parte del empresario, mobbing o acoso laboral
- Las actividades de gran responsabilidad
- Las funciones contradictorias del trabajador
- Motivaciones deficientes
- La ausencia de incentivos
- Los conflictos entre empleados o empresarios

⁸<https://www.nascia.com/que-es-el-estres-laboral-causas-y-sintomas/>

- Cargas excesivas de trabajo
- La exposición a riesgos físicos constantes
- Jornadas de trabajo excesivas
- Ritmo de trabajo acelerado
- La preocupación por el despido
- La falta de posibilidades para conciliar la vida laboral con la personal
- El factor tiempo
- La auto exigencia
- Las relaciones laborales con el equipo de trabajo

Como afecta del estrés laboral

- Bajo nivel de productividad
- Absentismo (no justificado o por enfermedad)
- Relaciones laborales casi nulas
- Dificultad de concentración y memorización
- Desorganización laboral

Otro de los efectos que tiene el Estrés laboral en el trabajador es el denominado Burnout.

El síndrome se detecta en el 7.5% de las personas antes de los 5 años de ejercicio profesional o laboral, y en el 25% antes de los 10 años de desempeño, constituyéndose en un problema de salud pública.

Como se previene el estrés laboral⁹

La mejor manera de prevenir el estrés laboral es tomar medidas que te ayuden a sobrellevar los momentos de tensión o de acumulación de tareas que a veces se producen en el ejercicio de la actividad profesional, y adoptar hábitos de vida saludable que redundarán en un mejor

⁹<https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/consejos-para-prevenir-el-estres-laboral>

estado físico y psicológico. Estos consejos te ayudarán afrontar mejor el trabajo y a prevenir el estrés laboral:

- Organiza tu tiempo: Aprende a diferenciar lo urgente de lo importante, y márcate unos tiempos para hacer cada cosa.
- Aprende a decir no: ser asertivo es fundamental para poner límites en el trabajo y no asumir responsabilidades que no te corresponden, o no estaba previsto que tú asumieras.
- Aprende a delegar: seguro que hay cosas que no tienes por qué hacer tú mismo y, sin embargo, encargarte de ellas puede hacer que pierdas demasiado tiempo y después te agobies por no llegar a todo.
- Revisa tu currículum y formación: cuando existe un equilibrio entre lo que uno hace y lo que está preparado para hacer aumenta nuestra satisfacción laboral. Por ello, es importante que busques la formación oportuna para poder hacer tu trabajo de una forma más adecuada.
- Márcate una hora de cierre: no es posible que nunca sea suficiente. Plantéate objetivos realistas para aquellas tareas que te parecen interminables, y una vez que estén realizados es el momento de salir del trabajo y de no seguir en casa.
- Mantén unos buenos hábitos: aliméntate bien (no es bueno comer un sándwich delante del ordenador mientras trabajas), acuéstate más o menos a la misma hora, incluso los fines de semana, y duerme al menos 7-8 horas, no consumas sustancias tóxicas, practica alguna actividad física, y reserva un poco de tiempo cada día para hacer algo que te apetezca.
- Disfruta de las relaciones sociales dentro y fuera del trabajo: las relaciones humanas de calidad son un excelente amortiguador de las emociones negativas y del estrés. Qué mejor descanso en el trabajo que unas risas (o lamentaciones) para relajarte con tus compañeros.

Si crees que sufres estrés laboral es posible que ya hayas intentado poner en marcha los consejos anteriores y que no hayan funcionado, o bien ya no funcionen. En esos casos es recomendable acudir a un terapeuta que te enseñe estrategias específicas para controlar el estrés en tu trabajo y fuera del mismo, si así se valorase necesario. La terapia cognitivo-conductual es la que se ha mostrado más eficaz a la hora de tratar este tipo de problema. Tras una evaluación exhaustiva de tu caso, el terapeuta diseñará junto a ti un programa de gestión de estrés dirigido a incorporar las capacidades que requieras tú y tu puesto de trabajo (por ejemplo ser más asertivo, decir no, aprender a hablar en público, controlar los pensamientos negativos, reducir tu tensión física, etcétera).

Si eres responsable de una empresa no escatimes a la hora de contratar a un especialista en prevención de riesgos psicosociales en el ámbito laboral; estos profesionales evaluarán los estresores psicosociales de tu organización, asesorándote sobre las mejores maneras de eliminarlos (por ejemplo, pueden ayudarte a detectar necesidades formativas en tus empleados y elaborar un plan de formación personalizado en tu empresa, diseñará las características físicas del puesto de trabajo, etcétera).

SATISFACCION LABORAL

Definición de satisfacción¹⁰

Del latín satisfactio, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Satisfacción laboral

Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

10 Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2011. Actualizado: 2014. Definición de satisfacción laboral (<https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>)

- Contratar a las personas adecuadas para cada puesto: si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus obligaciones es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores;
- Crear lazos con los trabajadores: sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del éxito de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente;
- Contar con un sistema de incentivos: el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más premiar la entrega y la constancia con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el valor monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta;
- Promover el trabajo en equipo: éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en equipo nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.

Determinantes de la satisfacción laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.¹¹

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el

¹¹Robbins, S. (1998). Satisfacción laboral. *comportamiento Organizacional. 8th ed. México: Prentice Hall.*

nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.¹²

Satisfacción y productividad

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha

¹²AsenjoFenoy, A., Banqueri López, M., & Dios Chacón, M. D. (2012). Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente.

incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.¹³

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice:

«Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den

¹³Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí...».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, males tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

Satisfacción laboral y características del puesto

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldman, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten al personal en la misma forma. La investigación descubrió diferencias individuales en las necesidades de desarrollo, es decir, algunos la sienten más que otros. Los primeros parecen experimentar un influjo mayor ante los cambios en las características del puesto.

Por otra parte, esos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas o psicológicas del sujeto ante ellos. Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción

con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackirian y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975)¹⁴, quienes aplicaron un cuestionado «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas, bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada de una de estas dimensiones incluyen algunos aspectos del contenido del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Cuanto mayor sea la variedad de actividades de un empleado, menos aburrido será. Los más aburridos son los que repiten operaciones simples, cientos de veces al día. Cuanto más incluya usar habilidades significativas para la auto identidad, tanto más puede sentir que está ejecutando un trabajo interesante más que «haciendo pasar el tiempo».

¹⁴Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.

La cantidad de autonomía en el puesto y el grado en que brinde retroalimentación de la ejecución, determinará qué tanta oportunidad existe para satisfacer necesidades de alto orden, como la realización e independencia. Cuando un empleado no tiene control sobre los procedimientos o ritmo de trabajo, existe poca oportunidad para lograr satisfacción intrínseca de culminar con éxito la tarea o reto. Sin embargo, en un puesto donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

Las primeras tres dimensiones del contenido del puesto son medulares (variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la tarea) se combinan para crear un trabajo con sentido. Esto es, si el trabajo tiene las tres características, podemos prever que el interesado pensará que su trabajo es importante y meritorio. Éstas se pueden combinar en un solo índice conocido como la calificación del potencial de motivación (MPS).

En uno de los factores mencionados. Si los trabajos tienen alta calificación en el potencial de la motivación, el modelo prevé que el rendimiento y la satisfacción, serán afectados positivamente. Los investigadores, esbozan las siguientes afirmaciones: las personas que trabajan en empleos con dimensiones medulares laborales con alta calificación, generalmente están satisfechas y son más productivas que aquellas de baja calificación. Las dimensiones de trabajo operan mediante estados psicológicos para influir en las variables del resultado laboral y personal en lugar de influir de manera directa (Robbins, 1994).

Mejorías de la satisfacción laboral

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

o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

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

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975)¹⁵. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambios significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial.

¹⁵Maier, S. F., & Testa, T. J. (1975). Failure to learn to escape by rats previously exposed to inescapable shock is partly produced by associative interference. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 88(2), 554.

Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990)¹⁶.

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

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

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

¹⁶Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal, cap. 7. *Editorial: México*.

Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad, que se definen así:

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

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

su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993)¹⁷.

Recursos para enfrentar la insatisfacción

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

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

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990)¹⁸.

¹⁷Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 6/E. Capital Cities/ABC Video Enterprises, Incorporated.

¹⁸Wexley, K. N., &Yuki, G. A. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap. 7. Editorial: México.

CAPÍTULO II:

PRESENTACION DE LA EMPRESA

Historia

Fábrica de pasteles, pastillas y galletas Sauré, Fundada en 1895 por don Cipriano Sauré Siguiendo la descendencia don Roberto Sauré e hijos prolongando la tradición familiar. Hoy en día cuentan con tres locales, dos cafeterías y un salón de té.

Esta empresa tiene una amplia gama de productos tanto como pasteles, alfajores, una variedad de té, ensaladas sándwich, entre otros productos, pero todos con la receta familiar. Además, Sauré confecciona su propio manjar el cual también venden y distribuyen a otras empresas.

Cuentan con un total de 36 trabajadores, 34 contratados y 2 con boletas de honorarios, considerando este dato podemos decir que Sauré es una pequeña empresa.

A fines de los años 40 se produjo un incendio que destruyó por completo las instalaciones de la fábrica, por lo que Roberto Sauré Carpinello, uno de sus descendientes, se propuso reconstruirla para así continuar con esta tradición.

En 2004, Carlos Sauré Priegntz junto a sus hijos Jean Pierre y Jean Paul Sauré Roeckel deciden continuar con este rubro, pero esta vez se proponen un desafío aún mayor: profesionalizarlo.

Planificación del futuro de la empresa

Visión: Fortalecer y lograr posicionar la marca como un lugar característico de nuestra historia penquista, de tradición y no solo ser una marca antigua de pastelería.

Misión del negocio: Somos una empresa que existe para entregar un sabor único y tradicional a través de una variedad de productos que están dirigidos a todas las personas que quieran degustar de nuestra gama de dulces. La diferencia está en la elaboración de nuestros propios productos, que están perfeccionados de una receta que ha sido heredada de generación en generación.

Valores corporativos

Nuestros principios éticos son: integridad coherencia, lealtad, transparencia, flexibilidad y apertura. Valoramos el trabajo en equipo, la tolerancia, la búsqueda de consenso, la comunicación, la seguridad, la calidad de vida, las buenas relaciones, el respeto a las ideas, las personas y los acuerdos.

Antecedentes legales y de gestión

Nombre de fantasía: Sauré

Razón social: Sauré y Roeckel S.A

Giro: Pastelería, Cafetería y Salón de té

Rut: 99.557.570-1

Sucursales:

Barros Arana 541 oficina y fabrica.

Mall Centro Concepción 2° piso

Camino a Venado n°620 A, San Pedro de la Paz.

Trabajadores:

34 trabajadores con contrato

2 trabajadores con boleta de honorarios

Mail: pasteleria@saureroeckel.cl

Página web: <http://www.saure.cl>

SUCURSALES

Casa matriz

Barros Arana 541 oficina 4, Centro de Concepción

Años de funcionamiento: 13 años funcionamiento

Área de los trabajadores

Oficina: total de 2 trabajadores

Reparto: total de 1 trabajador

Fabrica: total de 12 trabajadores

Área de los trabajadores: 1 supervisor, 2 masa de hoja, 1 manjarero, 1 panadero, 1 galletero, 1 copero, 5 pasteleros.

Horario fabrica:

Lunes a sábado 07:30-15:30

Mall del Centro Concepción, 2º piso

Años de funcionamiento: 5 años

Número de trabajadores: 5 trabajadores

Área de los trabajadores: 2 supervisoras y 3 vendedoras

Horarios:

- Lunes a sábado 10.00 AM - 21.00 PM
- Domingo 10.30 AM - 21.00 PM

San Pedro de la Paz

Camino El Venado N° 620 Local 9 A,

Años de funcionamiento: 4 años

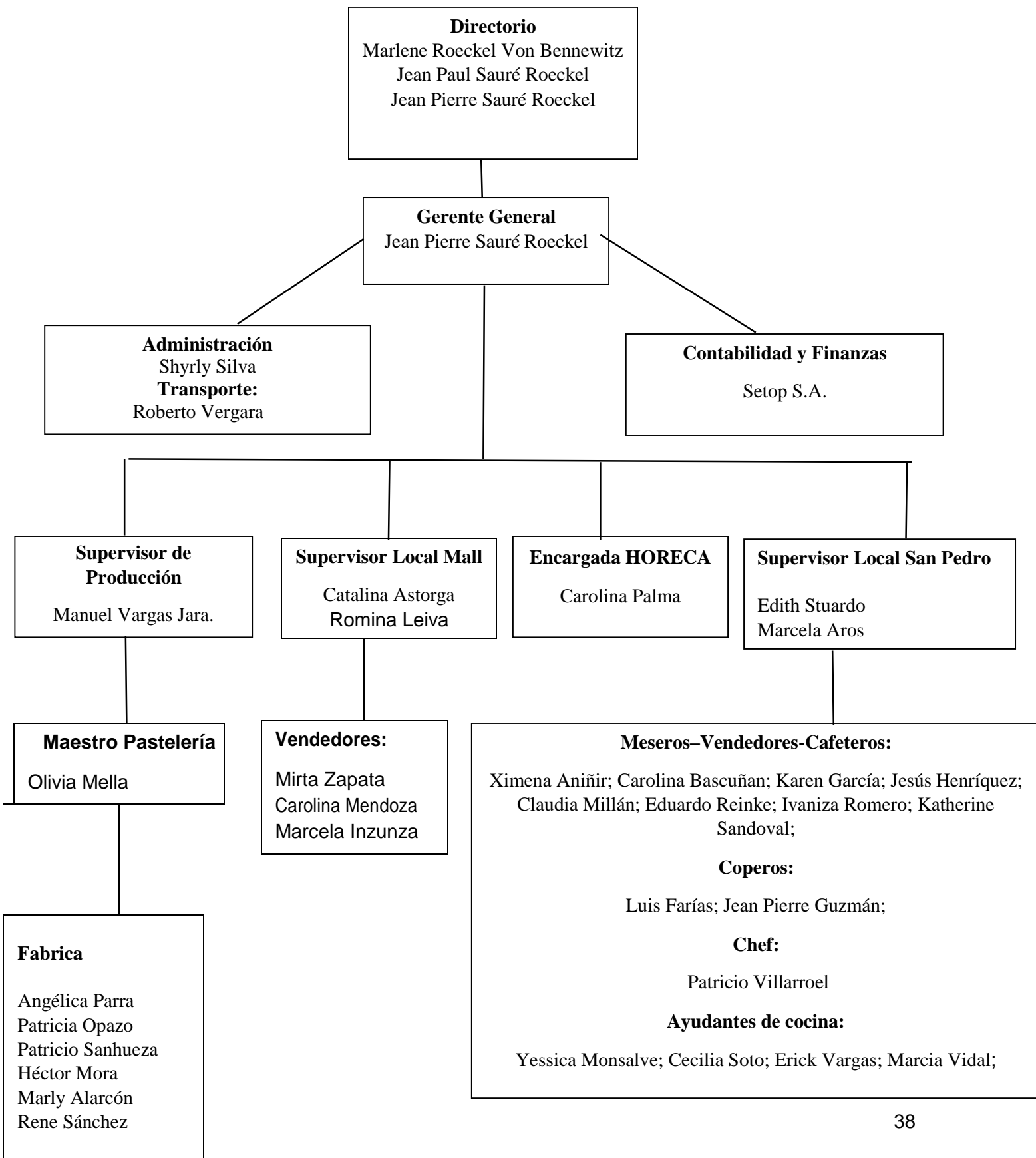
Número de trabajadores: 14 trabajadores

Área de los trabajadores: 3 vendedoras, 4 en cocina, 3 garzones, 3 supervisoras y 1 copero.

Horarios:

- Lunes a viernes 07:30 AM - 22.00 PM
- Sábados y domingos 10.00 AM - 22.00 PM

Organigrama



CAPÍTULO III:

METODOLOGIA

Utilidad metodológica.

La investigación a realizar puede ser utilizada como referencia para futuros proyectos, que pretenden conocer y relacionar la satisfacción laboral con el estrés laboral de cualquier organización, donde no necesariamente se creara un nuevo instrumento de análisis de datos, ya que se utilizaran los existentes. Sin embargo, se puede verificar el nivel de relación entre las variables en estudio en la organización en que se actuara, permitiendo que esta se pueda aplicar las acciones necesarias para mejorar la situación actual.

POBLACION Y MUESTRA

Población objetivo

La población objetivo a analizar serán los trabajadores de la empresa familiar Saure y Roeckel S.A. en sus tres sucursales y casa matriz ubicadas en la ciudad de Concepción centro, y San Pedro de la Paz.

La población pertenece a la Pastelería Sauré, conocida como una de las cafeterías familiares más importante de la ciudad de Concepción, en lo que concierne a la fabricación de dulces y pasteles provenientes de una antigua tradición familiar. Esta pastelería cuenta con tres sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en Barros Arana, Mall del Centro Concepción y Camino al Venado Andalú, San Pedro de la Paz.

La empresa está conformada por un total de 34 trabajadores contratados, por especificaciones del Gerente Comercial se autorizó la aplicación de las 34 encuestas a los trabajadores contratados, sin embargo, solo nos fue posible encuestar a 32 trabajadores, ya que, dos se encontraban con licencia y postnatal, por lo que esta será la población en estudio.

Por lo tanto, la población corresponde a la aplicación de 34 encuestas a los trabajadores contratados de Pastelerías Sauré y Roeckel S.A, de las cuales se obtuvo respuesta definitiva de 32 encuestados, lo que representa un 95% de retorno.

Universo

Está representado por 34 trabajadores hombres y mujeres de distintas áreas y sucursales. A los cuales la primera semana de noviembre 2018 se les aplicó los 2 cuestionarios.

Muestra

De los 34 trabajadores, por disponibilidad se encuestaron un total de 32 trabajadores.

Desarrollo del instrumento de medición del Estrés.

Para la medición de esta variable se utilizó un ítem de la encuesta elaborada por Serrano Rosa, M. A., Moya Albiol, L., & Salvador, A. (2009)¹⁹, que evalúa la percepción personal del ambiente laboral, cantidad de trabajo realizado, satisfacción con el trabajo, apoyo del supervisor y compañeros, entre otros.

Desarrollo del instrumento de medición de la Satisfacción Laboral.

Para la medición de esta variable se utilizó un ítem de la encuesta elaborada por Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989)²⁰, que evalúa la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales.

Instrumento de medición

Seguido de lo analizado anteriormente, se llega al instrumento elaborado en base a la teoría que sustenta la investigación, que fue aplicado a los trabajadores contratados de Pastelería Sauré. El instrumento posee dos variables, Estrés y satisfacción laboral. La fusión de ambas se produce a partir de la necesidad de correlacionarlas, para ello se elabora una encuesta con

¹⁹ Serrano Rosa, M. A., Moya Albiol, L., & Salvador, A. (2009). Estrés laboral.

²⁰ Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.

un total de 39 preguntas, donde 9 corresponden a la información general de cada encuestado y 30 a las variables.

Breve descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición es un cuestionario, el cual se entrega a mano a los trabajadores de Sauré, los cuales son los encargados de leer y anotar sus propias respuestas, no existe control de tiempo para que estos respondan, aparte se les realiza una breve descripción del cuestionario al momento de la entrega de la encuesta para facilitar la comprensión de esta.

Existían términos que los encuestados no conocían, pero gracias a la descripción del instrumento y de que este es de fácil de comprensión, no hubo mayor problema para que estos se familiarizaran con el tema de la encuesta y contestaran de buena manera. También es importante destacar que el instrumento era de carácter confidencial.

La encuesta fue diseñada utilizando una escala con intensidad creciente en alguno de los cinco puntos disponibles

TABLA N°1: ESCALA DE LIKERT		
Muy en Desacuerdo	MD	1
En Desacuerdo	D	2
Neutro (Ni Acuerdo ni en Desacuerdo)	N	3
De Acuerdo	A	4
Muy de Acuerdo	MA	5

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV:

RESULTADOS Y DISCUSION

Análisis descriptivo

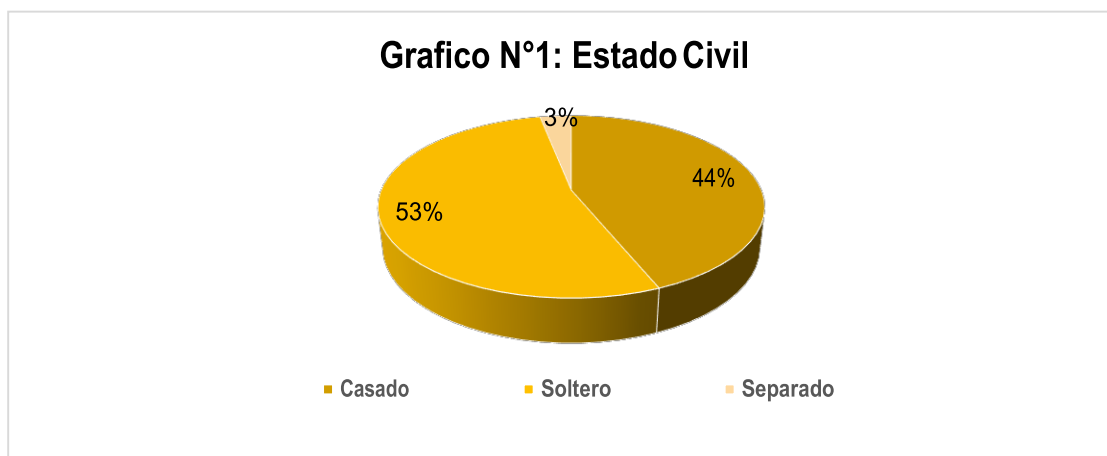
Primera Parte: Información General

Estado Civil

Del total de las personas trabajadoras de Pastelería Saure, la mayor parte de ellos son personas solteras, con un total de 17 (53%); mientras que las personas casadas alcanza un total de 14 (44%) y solo uno de ellos es separado 1 (3%).

Tabla N° 2: Estado Civil		
Estado Civil	Trabajadores	Total %
Casado	14	44%
Soltero	17	53%
Separado	1	3%
Viudo	0	0%
Otros	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración Propia.

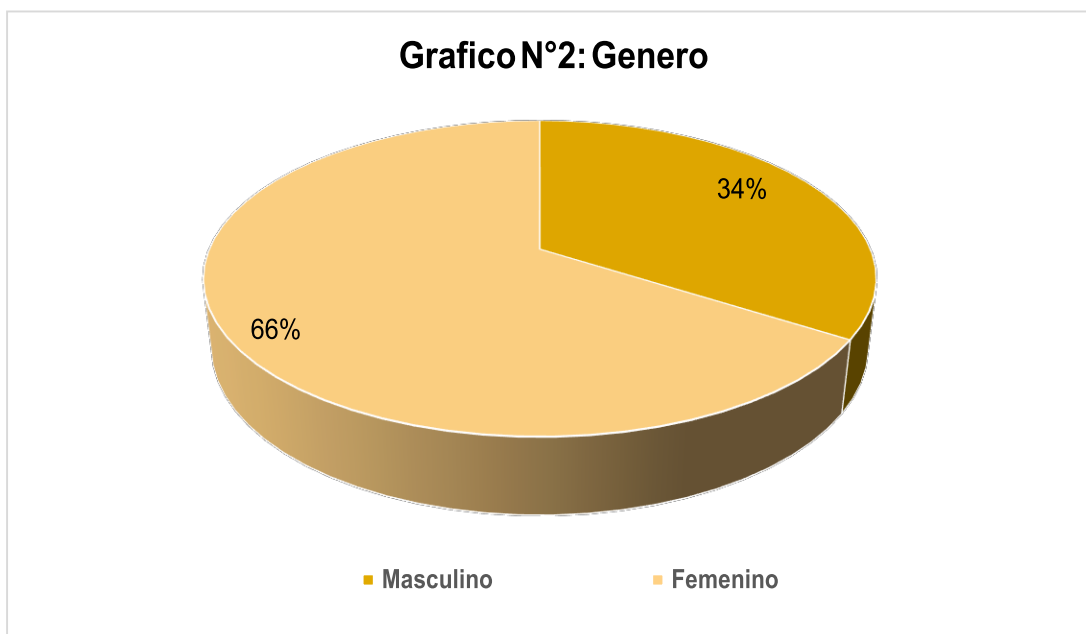
Género

El total de encuestados de los trabajadores contratados de Cafetería Saure, está compuesto mayormente por el género femenino representado por el 21(66%) del total encuestados, mientras que el género masculino corresponde al 11(34%)

Se observa que existe una gran diferencia de trabajadores respecto al género.

Tabla N° 3: Género.		
Genero	Trabajadores	Total %
Masculino	11	34%
Femenino	21	66%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Edad y Género

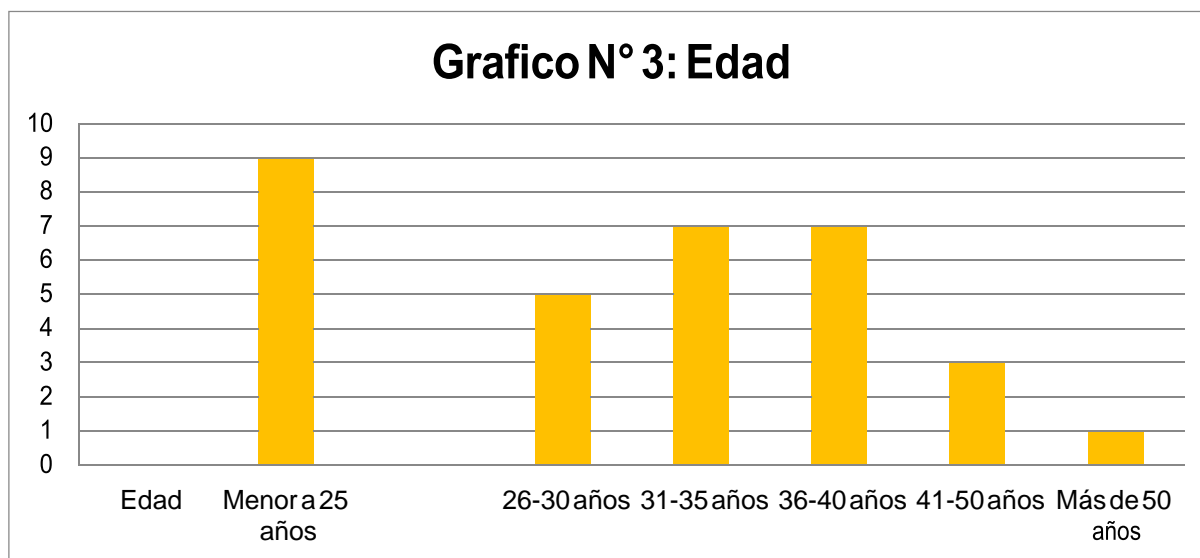
En relación a la edad, se observa que la mayoría de los trabajadores es menor a 25 años, con un 9 (28% trabajadores), donde la mayoría de estos son de sexo femenino 6 (19%).

Mientras que los encuestados de sexo femenino no se observa una gran cantidad diferenciadora respecto a cierto grupo de edad, donde se encuentra la mayor cantidad son entre 31-35 años, 5 (16%).

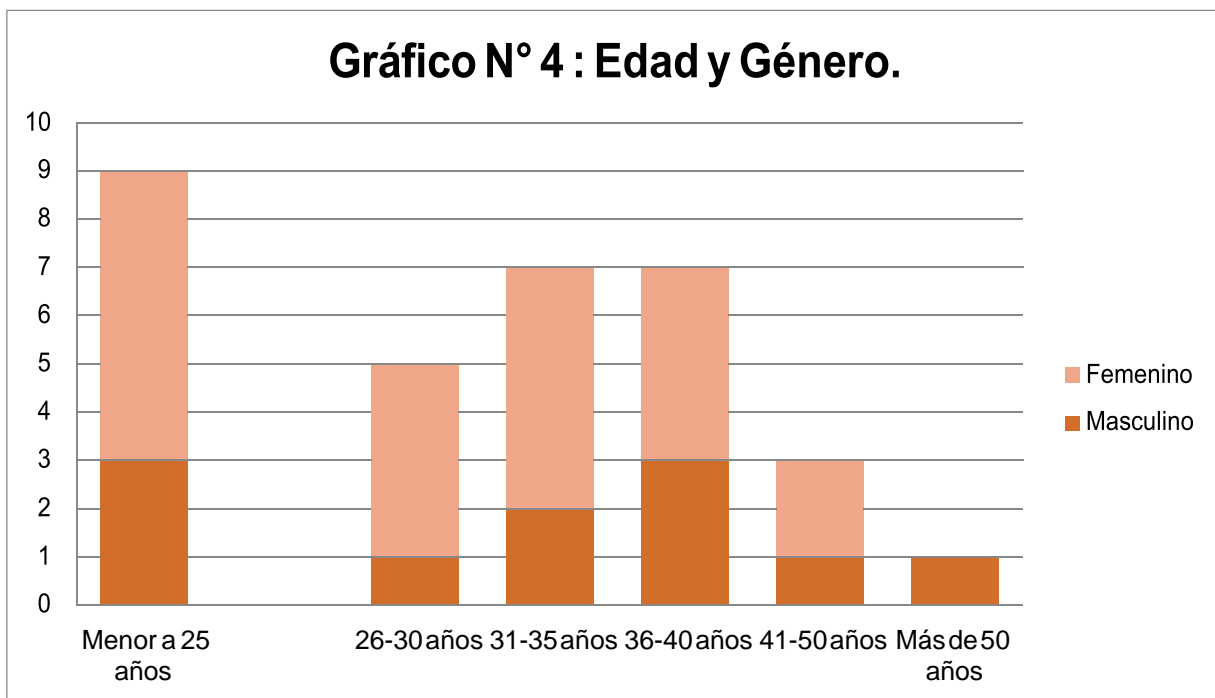
Cabe destacar que en la empresa existen más trabajadores del sexo femenino, 21 (66%), que, del sexo masculino, 11 (34%)

Tabla N° 4: Edad y Género.			
Edad	Masculino	Femenino	Total
Menor a 25 años	3 (9%)	6 (19%)	9 (28%)
26-30 años	1 (3%)	4 (13%)	5 (16%)
31-35 años	2 (6%)	5 (16%)	7 (22%)
36-40 años	3 (9%)	4 (13%)	7 (22%)
41-50 años	1 (3%)	2 (6%)	3 (9%)
Más de 50 años	1 (3%)	0	1 (3%)
TOTAL	11 (34%)	21 (66%)	32 (100%)

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Educación y Género

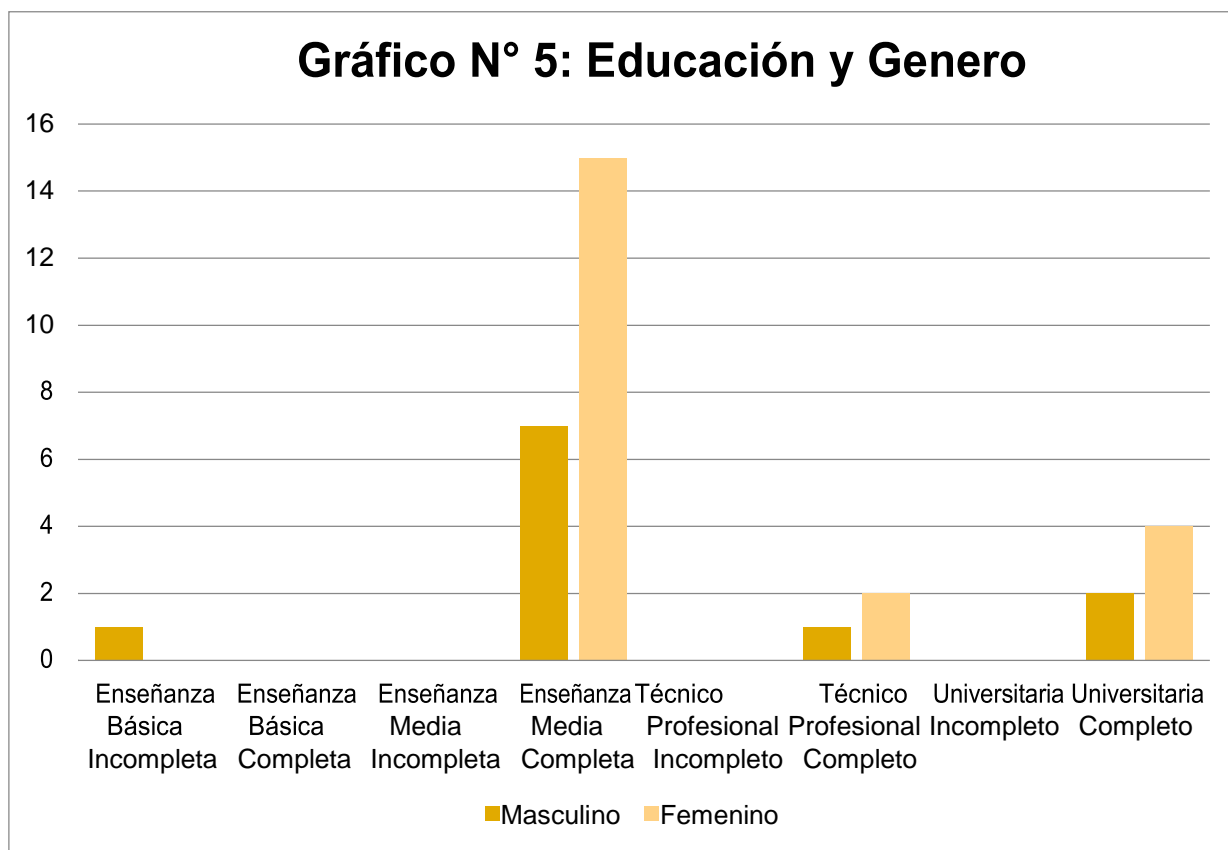
La educación de los encuestados se encuentra distribuida principalmente en el grupo de Enseñanza Media Completa con un 22 (69%), siguiendo el grupo Universitaria completo con un 6 (19%).

Tanto los empleados de sexo masculino como los empleados de sexo femenino corresponden en su mayoría en el grupo nombrado anteriormente de Enseñanza Media Completa. Luego se encuentran en su mayoría del sexo femenino en el grupo de Universitaria completa 4 (13%) mientras que en el sexo masculino solo el 2 (6%)

Por el contrario, la educación del total de los encuestados que representan menor frecuencia son Básica incompleta, básica completa, media incompleta, técnico profesional incompleta y universitaria incompleta.

Tabla N° 5: Educación y Género			
Educación	Masculino	Femenino	Total
Enseñanza Básica Incompleta	1 (3%)	0	1 (3%)
Enseñanza Básica Completa	0	0	0
Enseñanza Media Incompleta	0	0	0
Enseñanza Media Completa	7 (22%)	15 (47%)	22 (69%)
Técnico Profesional Incompleto	0	0	0
Técnico Profesional Completo	1 (3%)	2 (6%)	3 (9%)
Universitaria Incompleto	0	0	0
Universitaria Completo	2 (6%)	4 (13%)	6 (19%)
Total	11 (34%)	21 (66%)	32 (100%)

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración propia

Antigüedad en la Empresa y género.

Respecto a la antigüedad de los trabajadores de Sauré y Roeckel S. Es importante que la empresa ha experimentado un gran crecimiento, siendo considerada como una de las empresas más antiguas de Concepción y que hoy se alza como una de las pastelerías más prestigiosas de la ciudad.

En sus más de 14 años de existencia, Pastelería Sauré y Roeckel S.A cuenta con el apoyo de 50 trabajadores, los que se dividen en las diferentes áreas de la empresa y donde muchos de estos se encuentran en la empresa desde sus inicios.

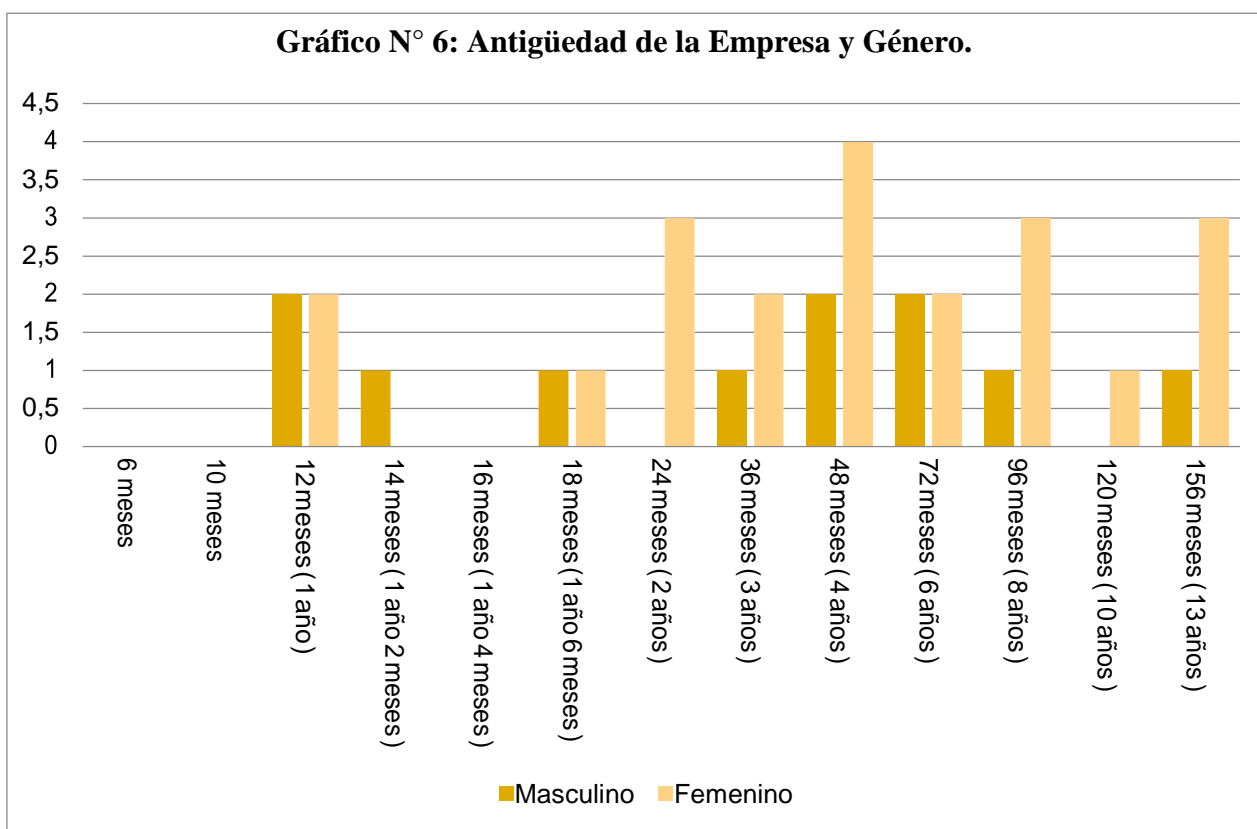
Según el total de trabajadores encuestados 32(100%), se puede desprender que los trabajadores que llevan 48 meses (4 año), representan a la mayoría de los encuestados con un 6 (19%)seguido por los trabajadores que llevan 12 meses (1 años) con4 (13%), luego con los trabajadores que llevan 72 meses (6 años) con 4 (12%);96 meses (8 años) con 4 (12%); 156 meses (13 años) con4 (12%).

Del total de encuestados 32 (100%), los trabajadores del género femenino que llevan 48 meses (4 año) con 4 (13%) representan el mayor porcentaje.

Mientras que el género masculino que lleva 12 meses (1 año) con 2 (6%); 48 meses (4 años) con 2 (6%) y 77 meses (6 años) con 2 (6%), al igual que el anterior, representan el mayor porcentaje.

Tabla N° 6: Antigüedad de la Empresa y Género.			
Antigüedad	Masculino	Femenino	Total
6 meses	0	0	0
10 meses	0	0	0
12 meses (1 año)	2 (6%)	2 (6%)	4 (13%)
14 meses (1 año 2 meses)	1 (3%)	0	1 (3%)
16 meses (1 año 4 meses)	0	0	0
18 meses (1 año 6 meses)	1 (3%)	1 (3%)	2 (6%)
24 meses (2 años)	0	3 (9%)	3 (9%)
36 meses (3 años)	1 (3%)	2 (6%)	3 (9%)
48 meses (4 años)	2 (6%)	4 (13%)	6 (19%)
72 meses (6 años)	2 (6%)	2 (6%)	4 (12%)
96 meses (8 años)	1 (3%)	3 (9%)	4 (12%)
120 meses (10 años)	0	1 (3%)	1 (3%)
156 meses (13 años)	1 (3%)	3 (9%)	4 (12%)
Total	11 (34%)	21 (66%)	32 (100%)

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración propia

GERENCIAS (cargos)

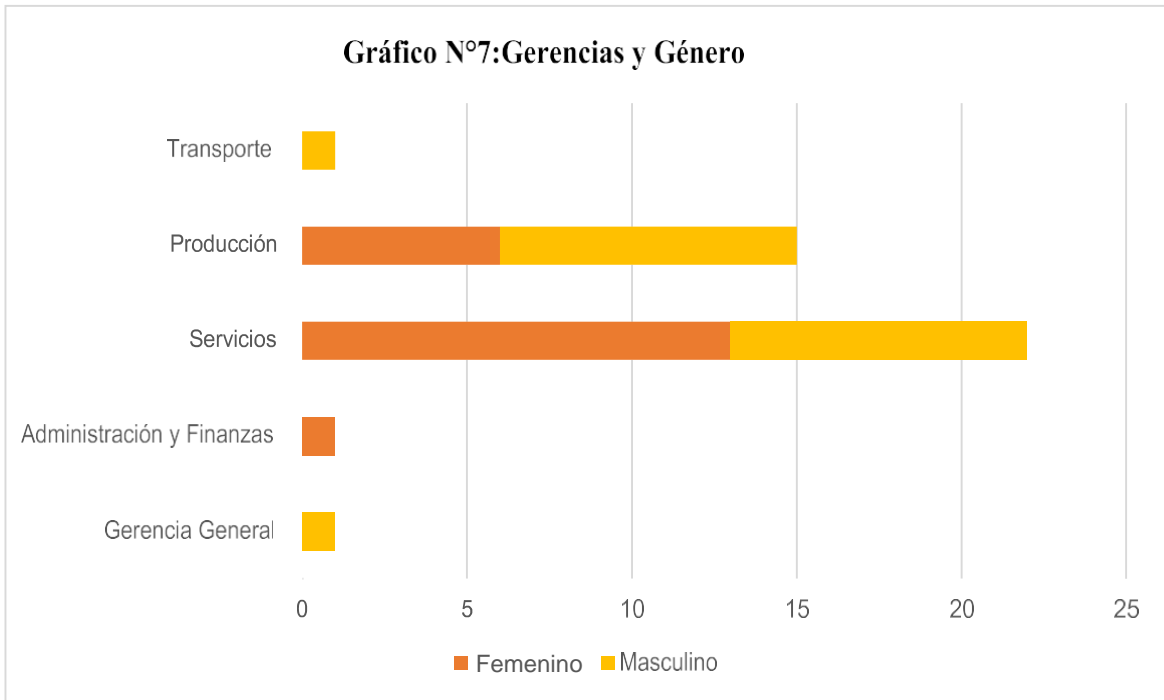
En la empresa existen cuatro Gerencias más la Gerencia General, los cuales poseen diferentes departamentos.

Del total de encuestados 32(100%), y a la vez es el total de los trabajadores contratados de la Gerencia de Servicios, el cual se divide en 21(64%), del género femenino y un 12(36%), del género masculino.

Sin embargo, del total de encuestados las Gerencias que representan una menor participación fue la Gerencia General y la Gerencia de Administración y Finanzas, ambas con 1(3%), destacando a la vez ambos géneros femenino y masculino, representando el 1(3%), esto debido a que dentro de la Gerencia solo se encuentra el Gerente General y dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas el Administrador.

También se encuentra la gerencia de transporte con una participación total de 1(3%). Donde el total de trabajadores está representado por 1 encuestado. Y la Gerencia de Producción con una participación de 13(39%), la cual se divide en 8(24%) del género femenino y 5(15%) del género masculino.

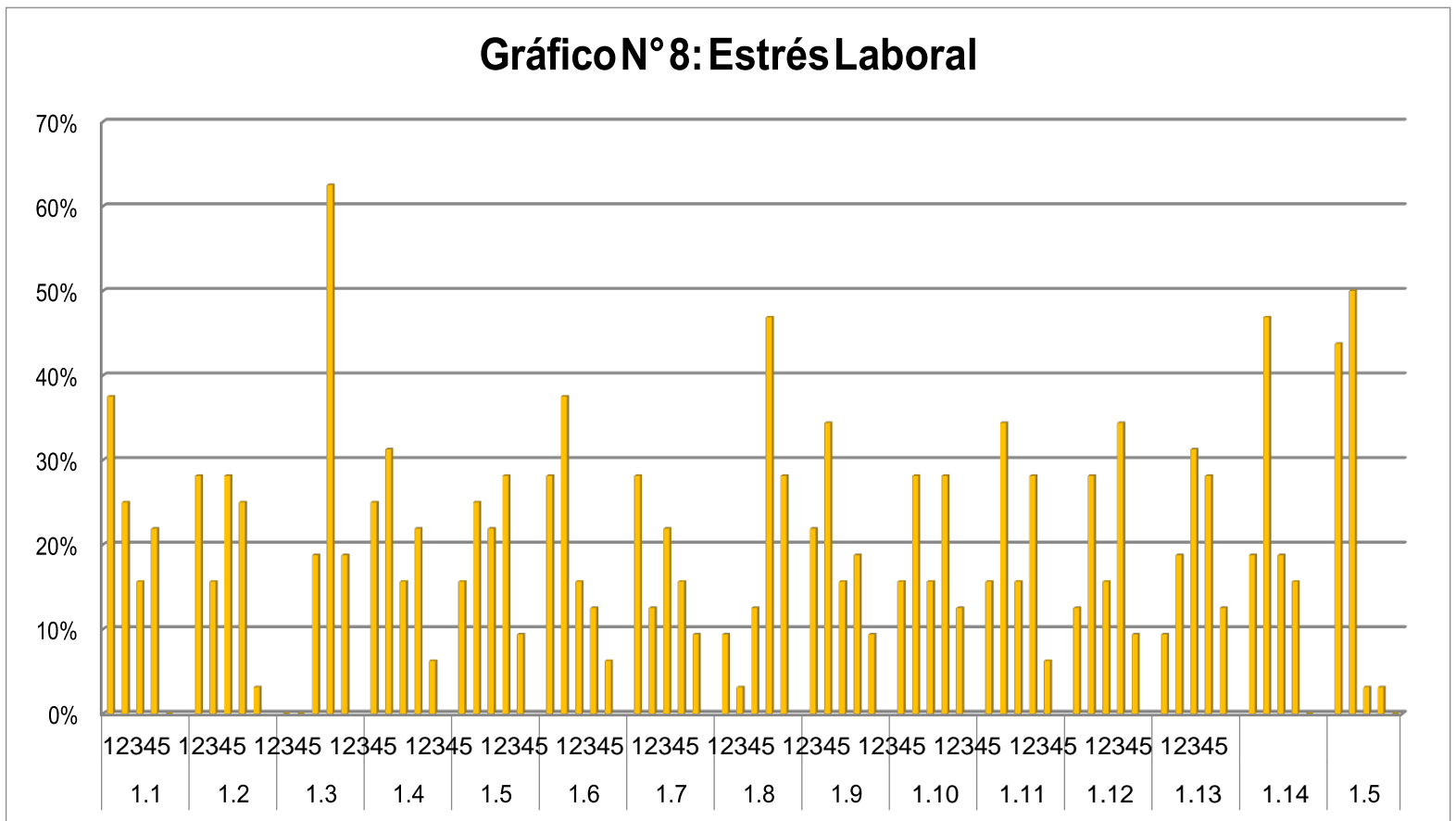
Gerencia y Genero			
Cargo	Femenino	Masculino	Total
Gerente General		1 (3%)	1 (3%)
Administración	1 (3%)		1 (3%)
Servicio	12 (36%)	5 (15%)	17 (52%)
Producción	8 (24%)	5 (15%)	13 (39%)
Trasporte		1 (3%)	1 (3%)
Total	21 (64%)	12 (36%)	33(100%)



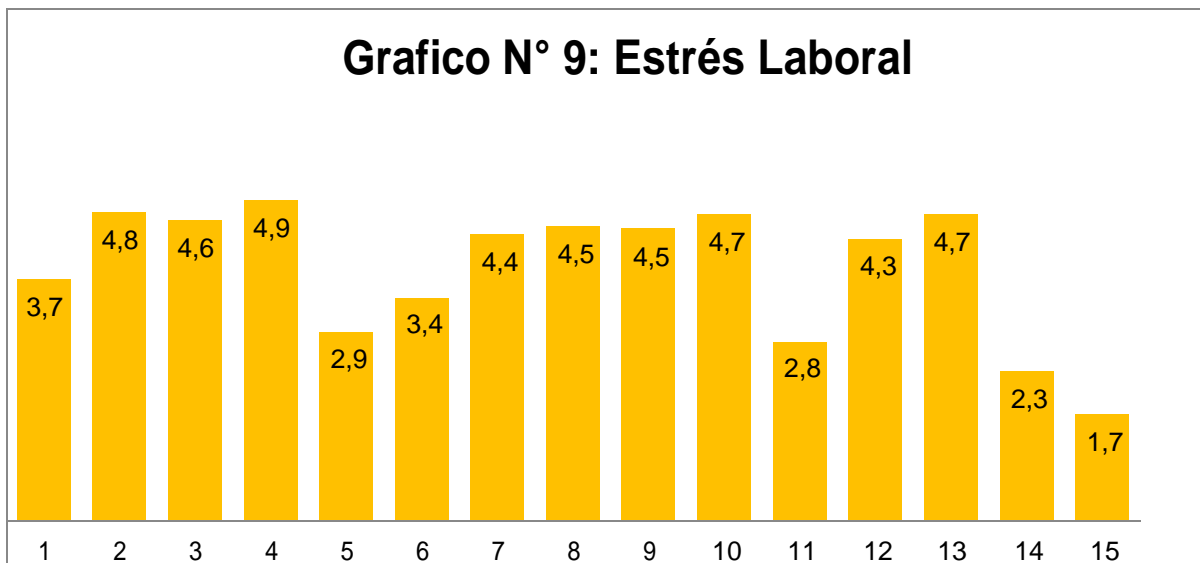
Elaboración Propia.

Análisis Variable Estrés Laboral

El análisis de la variable Estrés Laboral fue medido, a través de una encuesta aplicada a los trabajadores de Pastelería Sauré, con un porcentaje de respuesta del 100% correspondiente a los 32 trabajadores de esta PYME. Los resultados se encuentran en los siguientes gráficos.



Fuente: Elaboración Propia.



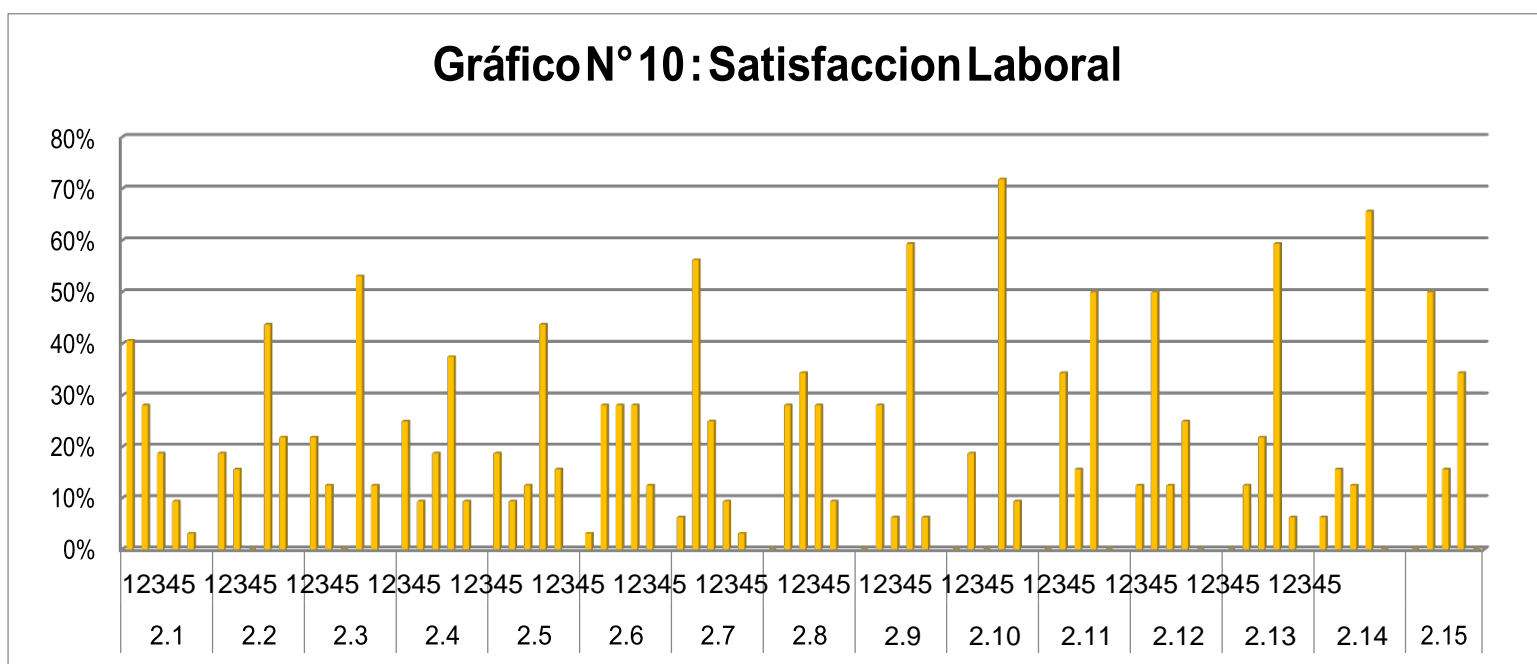
Fuente: Elaboración Propia.

Según los datos graficados, podemos observar que del 32(100%) de los trabajadores el 19(58.3%) de estos se encuentran en etapa de estrés laboral, de los cuales en su totalidad corresponden a las categorías menor de 25 años, desde los 26 – 30 años y desde los 31 – 35 años, incluyendo ambos géneros femenino y masculino. Esto se debe a que todos ellos desempeñan sus labores en el área de servicio de atención al cliente, por lo que se puede inferir que esta condición se debe al comportamiento y compostura que ellos deben mantener a la hora de relacionarse con los clientes.

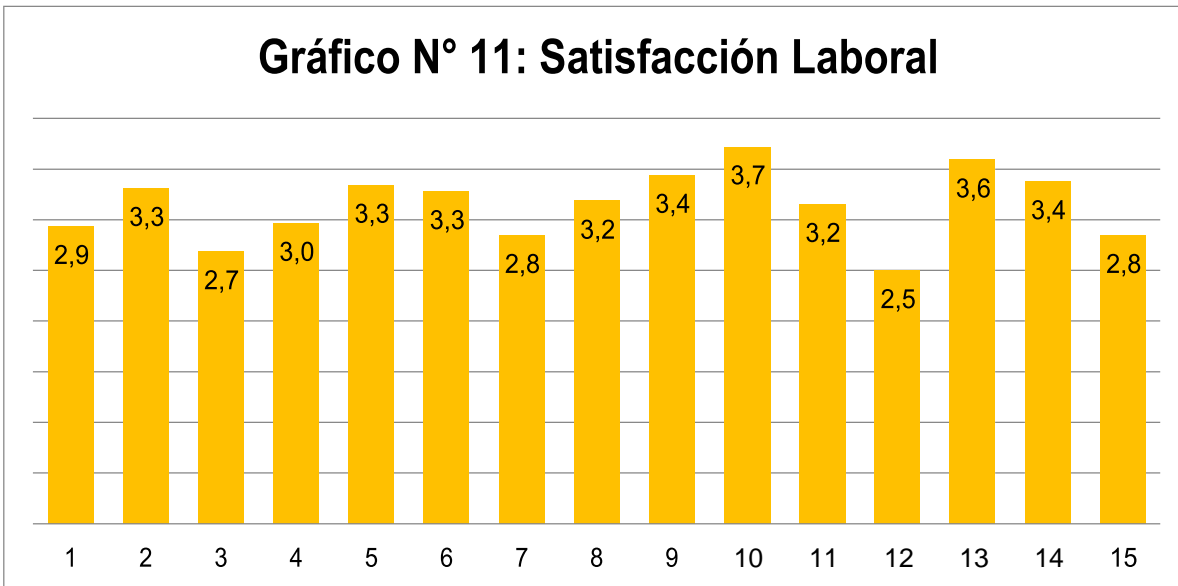
Análisis Variable Satisfacción Laboral

El análisis de la variable Satisfacción Laboral fue medido, a través de una encuesta aplicada a los trabajadores de Pastelería Sauré, con un porcentaje de respuesta del 100% correspondiente a los 32 trabajadores de esta PYME. Los resultados se encuentran en los siguientes gráficos.

Gráfico N° 10: Satisfacción Laboral



Fuente: *Elaboración Propia*



Fuente: Elaboración Propia.

Según los datos graficados, podemos observar que del 32(100%) de los trabajadores el 15(47,2%) de estos se encuentran insatisfechos laboralmente, de los cuales en su totalidad corresponden a las categorías menor de 25 años, desde los 26 – 30 años y desde los 31 – 35 años, incluyendo ambos géneros femenino y masculino. Lo que significa que existen factores que afectan negativamente la comodidad y satisfacción de los encuestados para pastelería Sauré y Roeckel S.A.

Análisis de las variables

Con respecto a las vinculaciones entre el estrés percibido, y el grado de satisfacción laboral, la evidencia reunida en el presente estudio permite corroborar el interjuego entre estas variables. Desde el momento que los empleados experimentan estrés, a su vez, experimentan menos satisfacción laboral y menos bienestar psicológico. En tanto que, entre los que no sufren de estrés laboral se evidencia una tendencia contraria, vale decir, menos estrés, más satisfacción y bienestar.

En el estudio se detecta que el nivel de más estrés dentro de la organización es por parte de las mujeres, que prestan servicio de atención directa con el cliente; una vez revisado el resultado, se les consulta el por qué se sienten estresadas y la respuesta fue casi unánime, la mayoría es por el tipo de clientes que visitan los locales; son clientes AB, C1,C2; lo que significa que el tipo de atención a ellos tiene que ser casi a la perfección y no existen capacitaciones de atención al cliente; muchas veces no contar con los instrumentos necesarios para su buen desempeño; la otra causa, pero en su minoría es el cansancio, por problemas personales. A la vez se les consulto que las mantiene en sus labores si están en un estado de estrés; (esto se les consulta para detectar el grado de satisfacción) y nos informaron que les gusta el ambiente laboral, el grado de amistad con sus colegas; y en su minoría el horario; pero no se encuentran satisfechas con sus remuneraciones e incentivos que da la empresa.

Otro grupo de personas que sienten el efecto del estrés es el área de producción; ahí las personas están acostumbradas al tipo de labores que realizan, que no detectan el nivel de estrés que tienen; al consultar por si sufren algún tipo de molestias y/o dolor al realizar sus labores un pequeño porcentaje de ellos respondieron que si los sentía; ya que sus labores consiste en la realización de productor que no se utiliza la tecnología para facilitar la labor y generalmente solo se utiliza la fuerza; como por ejemplo elaborar la masa de hoja y manjar casero. En ocasiones las personas que sienten algún tipo de dolor y malestar también están estresadas. Lo que a ellos les satisface dentro de área de trabajo es la relación con los compañeros y los horarios (turnos solo de mañana).

Conclusión

Se entiende con este análisis que, si existe un mediano o alto nivel de estrés de un grupo de personas dentro de una organización, es muy desfavorable para el mejoramiento productivo de la empresa, bajan los niveles de compromiso, desniveles emocionales, molestias físicas, falta de interés. Se entiende que las personas también llevan a su trabajo problemas personales y que en muchas oportunidades nadie los detecta; esto ha traído como consecuencia el desequilibrio de la organización de las empresas.

Las personas que trabajan bajo nivel de estrés generalmente no se identifican con la empresa y baja en índice de satisfacción laboral dentro de la organización. Difícilmente que una persona que este se sienta tranquilo, estable, confortable y reconocido, en su trabajo; tenga niveles de estrés dentro de su organización.

La satisfacción laboral dentro de una organización cumple una labor importante; se da a entender que las empresas para lograr este objetivo tengan en consideración que, creando uso de incentivos como el reconocimiento, bonos (dinero), crear lazos con los trabajadores, promover el trabajo en equipo, dar estabilidad laboral, y los recursos necesarios para desarrollar sus labores.

Esta relación concuerda con la información reflejada en la literatura previa sobre este tema, la cual defiende que una mayor percepción de satisfacción laboral se relacionará con una menor percepción de estrés en el trabajo, permitiendo así una calidad de vida laboral mucho más positiva y eficiente.

Sugerencias

Al haber identificado en el presente estudio la evidencia del estrés y la satisfacción laboral en el personal de la empresa Pastelería Saure Roeckel S.A se recomienda:

Se debe partir por una adecuada participación de la gerencia, con un compromiso de cambio, conocer, empatizar e interactuar dentro de sus labores con el personal en general, no solo con el personal que tiene de confianza.

Tener un programa de incentivos, ya sea económico o reconocimiento; así el personal se sienta motivado y considerado en su trabajo; ya que dentro de esta organización solo como incentivo se regala la torta del día de cumpleaños de los trabajadores y no se les da bono por producción y aguinaldos.

Disminuir en lo posible el estrés producido por algunos factores organizacionales a través de la implementación de programas de bienestar, área de recursos humanos dentro de la empresa. Evaluaciones psicológicas esporádicas a los empleados.

Facilitar las labores con capacitaciones e implementación de maquinaria dentro de su proceso productivo ya que, al ser una empresa de años con tradiciones caseras como el manjar, galletas y la masa de hoja, aun no existe tecnología que mejore y agilice esa área de producción.

Generar un buen ambiente laboral de compañerismo con personal que sean buenos líderes, que los puedan orientar y ayudar para afrontar las situaciones desde otro punto de vista.

Contratación de más personal, para que las horas laborales no sean tan extensas para algunas personas que tengan que cubrir turnos de personas ausentes o con licencias médicas.

Una empresa con trabajadores mentalmente sanos tendrá mayor productividad, menos ausentismo y menos conflictos laborales.

Bibliografía

- Chiang, M. Méndez, G y Sanchez, G (2011) Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso Retail. Proyecto de investigación Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
- Chiang, M., Martín, M., Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Comillas
- Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia
- Frías, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Tesis de Magíster para optar al grado de Magíster en gestión de personas y dinámicas organizacional, Facultad de Economía y negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo, problemáticas y soluciones, Estableciendo puentes en una economía global/coord. Pindado, J. y Payne, G., Vol. 2, pág. 17.
- Margarita Chiang Vega, N. GomezFuentealba, M. Salazar Botello, (2014). Satisfacción laboral y estilos de Liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Revista científica “Cuadernos de Administración” Universidad del Valle Calí- Colombia. ISSN: electrónico 2256-5078, ISSN: impreso 0120- 4645, Vol. 30 N° 52 págs.65-74.
- Maslow, A. 1991. Motivación y Personalidad. Tercera Edición. México, Editorial Díaz Santos S.A.

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). Testing the side-bet theory of organization commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
- Robbins, S (1998). *Comportamiento Organizacional* (p 72): México,
- ¹Selye, H. (1956). *The stress of life*.
- ¹MC MUTUAL, 2008 Publicación editada por MC MUTUAL, “*Mutua colaboradora con la Seguridad Social*”, número 1
- ¹<https://chilepsicologos.cl/estres>
- ¹https://www.medicina21.com/articulos-v37-los_diferentes_tipos_de_estres.html
- ¹https://www.medicina21.com/articulos-v37-los_diferentes_tipos_de_estres.html
- ¹https://www.medicina21.com/articulos-v37-los_diferentes_tipos_de_estres.html
- ¹<https://www.elestres.net/consejos.html>
- ¹<https://www.nascia.com/que-es-el-estres-laboral-causas-y-sintomas/>
- ¹<https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/consejos-para-prevenir-el-estres-laboral>
- ¹ Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2011. Actualizado: 2014. Definición de satisfacción laboral (<https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>)

- ¹Robbins, S. (1998). Satisfacción laboral. *comportamiento Organizacional. 8th ed. México: Prentice Hall.*
- ¹AsenjoFenoy, A., Banqueri López, M., & Dios Chacón, M. D. (2012). Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente.
- ¹Robbins, S. P. (1998). Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications. *Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.*
- ¹Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology, 60(2), 159.*
- ¹Maier, S. F., & Testa, T. J. (1975). Failure to learn to escape by rats previously exposed to inescapable shock is partly produced by associative interference. *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 88(2), 554.*
- ¹Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal, cap. 7. *Editorial: México.*
- ¹Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 6/E.* Capital Cities/ABC Video Enterprises, Incorporated
- ¹Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal, cap. 7. *Editorial: México.*