

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



### **“Propuesta de mejora en la satisfacción laboral en la casa del té Peruano”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro En  
Administración de Negocios

**Autores:**

Ing. Salinas Juárez, Karla Milady  
Mg. Díaz Ramos, Mireya Karina

**Docente Guía:**

Mg. Yábar Vega, Ben Yúsef Paul

**TACNA- PERÚ**

**2019**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

# Índice

<b>1</b>	<b>Capítulo I Antecedentes del Estudio</b>	<b>1</b>
1.1	Título del Tema	1
1.2	Planteamiento del problema	1
1.3	Formulación del problema	2
1.4	Objetivos de la investigación	2
1.5	Justificación	2
1.6	Metodología	3
1.7	Definiciones	5
1.8	Alcances y Limitaciones	6
<b>2</b>	<b>Conceptualización de la variable o tópico clave</b>	<b>8</b>
2.1	Conceptualización de la Satisfacción laboral	8
2.2	Modelos de Evaluación de la Satisfacción Laboral	11
2.2.1	Importancia de la variable o tópico clave	14
2.3	Análisis comparativo	15
2.4	Análisis crítico	16
<b>3</b>	<b>Capítulo III Marco Referencial</b>	<b>18</b>
3.1	Reseña Histórica	18
3.2	Filosofía organizacional	18
3.3	Diseño Organizacional	19
3.4	Productos y/o Servicios	20
3.5	Diagnóstico Organizacional	23
<b>4</b>	<b>Capítulo IV Resultados</b>	<b>29</b>
4.1	Diagnóstico	32
4.1.1	Diagnóstico Interno y Externo	32
➤	Diagnóstico de Satisfacción laboral a los colaboradores	36
4.2	Propuesta de Mejora	58
4.3	Métricas de Control	67
<b>5</b>	<b>Capítulo V Sugerencias</b>	<b>67</b>
5.1	Conclusiones	67
<b>6</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>72</b>
	<b>Anexos</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Productos del Salón del Té Peruano Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa.....	22
Tabla N° 2 : Productos del Salón del Té acompañamientos Peruano Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa. ....	23
Tabla N° 3: Productos del Salón del Té Peruano adicionales Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa .....	23
Tabla N° 4: Productos del Salón del Té Peruano otros productos Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa. ....	23
Tabla N° 5: Análisis FODA Fuente: Elaboración propia.....	25
Tabla N° 6: Calificación del Cuestionario Fuente, elaboración propia.....	29
Tabla N° 7: Cuestionario de preguntas. Fuente, elaboración propia. ....	31
Tabla N° 8: Trabajadores por género Fuente elaboración propia .....	31
Tabla N° 9: Estoy conforme con las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación Fuente elaboración propia.....	36
Tabla N° 10: Estoy a gusto con las condiciones físicas del área donde me desempeño. Fuente elaboración propia. ....	38
Tabla N° 11: Te sientes seguro con las condiciones y medidas de prevención y seguridad en tu puesto de trabajo. Fuente elaboración propia. ....	39
Tabla N° 12: Estoy conforme con la cantidad de pago por el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia .....	40
Tabla N° 13: Existe oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros. Fuente elaboración propia .....	41
Tabla N° 14: Siento que mi salario es igual a de otros locales parecidos a Munanqui. Fuente elaboración propia. ....	42
Tabla N° 15: Mi salario va en relación a la cantidad de trabajo que hago. Fuente elaboración propia.....	43
Tabla N° 16: Me siento motivado por la oportunidad de hacer carrera en este trabajo. Fuente elaboración propia. ....	44
Tabla N° 17: Estoy conforme con las oportunidades de promoción de Munanqui. Fuente elaboración propia .....	45
Tabla N° 18: Me siento motivado por la política salarial de la empresa. Fuente elaboración propia.....	46
Tabla N° 19: Me siento bien trabajando con mis compañeros de Munanqui. Fuente elaboración propia. ....	47
Tabla N° 20: Me siento parte del equipo de trabajo de Munanqui. Fuente elaboración propia. ....	50
Tabla N° 21: Estoy conforme como se resuelven los conflictos entre mis compañeros. Fuente elaboración propia. ....	49
Tabla N° 22: Estoy de acuerdo con la forma como yo obtengo crédito completo de mi trabajo. Fuente elaboración propia.....	50

Tabla N° 23: Siento que tengo la oportunidad de hacer algo que valga la pena. Fuente elaboración propia.....	51
Tabla N° 24: Tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo. Fuente elaboración propia.....	52
Tabla N° 25: Estoy de acuerdo con el reconocimiento que obtengo por mi trabajo. Fuente elaboración propia.....	53
Tabla N° 26: Estoy orgulloso de mi trabajo bien hecho. Fuente elaboración propia....	54
Tabla N° 27: Me gusta el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia .....	55
Tabla N° 28: Me siento satisfecho de mi trabajo realizado. Fuente elaboración propia.	56
Tabla N° 29: Estoy de acuerdo con la manera como se me dice que hago bien mi trabajo. Fuente elaboración propia. ....	57
Tabla N° 30: Estoy conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato. Fuente elaboración propia.....	58
Tabla N° 31: Resultado del puntaje por cada Factor. Fuente elaboración propia. ....	60
Tabla N° 32: Propuesta de mejora para el Factor I Condiciones Físicas y Materiales. Fuente elaboración propia.....	61
Tabla N° 33: Propuesta de Mejora para el Factor II Beneficios laborales y remunerativos. Fuente elaboración propia.....	66
Tabla N° 34: Indicadores de Gestión para la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Munanqui.....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1: Modelo Diagnóstico Organizacional Fuente: Tomado de “Desarrollo Organizacional” por French y Bell, 1996 1ra. Edición, Pretice Hall. p. 88.....</i>	6
Figura N° 2 : Organigrama del Salón del Té Peruano Fuente: Elaboración propia.....	19
Figura N° 3. Análisis del Sector y actividad Económica Fuente Elaboración propia....	24
Figura N° 4: Principales procesos y operaciones. Tomado de “Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano”. Fuente: Ojeda S. y Baldárrago A. (2019) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú .....	26
Figura N° 5: Proceso de entrega del producto. Tomado de “Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano” Fuente: Ojeda S. y Baldárrago A. (2019) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú .....	27
Figura N° 6: Proceso de mezclado y envasado de las hierbas Fuente: Ojeda S. y Baldárrago A. (2019) Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú .....	28
Figura N° 7: “Diagnóstico del proceso de servicio” Fuente: Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano Ojeda S. y Baldárrago A. (2019) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú .....	33
Figura N° 8: Efectos de la situación actual Fuente: Elaboración propia.....	34
Figura N° 9: Estoy conforme con las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación. Fuente elaboración propia .....	36
Figura N° 10: Estoy a gusto con las condiciones físicas del área donde me desempeño. Fuente elaboración propia. ....	38
Figura N° 11: Te sientes seguro con las condiciones y medidas de prevención y seguridad en tu puesto de trabajo. Fuente elaboración propia. ....	39
Figura N° 12: Estoy conforme con la cantidad de pago por el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia .....	40
Figura N° 13: Existe oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros. Fuente elaboración propia .....	41
Figura N° 14: Siento que mi salario es igual al de otros locales parecidos a Munanqui. Fuente elaboración propia. ....	42
Figura N° 15: Mi salario va en relación a la cantidad de trabajo que hago. Fuente elaboración propia .....	43
Figura N° 16: Me siento motivado la oportunidad de hacer carrera en este trabajo. Fuente elaboración propia.....	44
Figura N° 17: Estoy conforme con las oportunidades de promoción de Munanqui. Fuente elaboración propia.....	45
Figura N° 18: Me siento motivado por la política salarial de la empresa. Fuente elaboración propia.....	46
Figura N° 19: Me siento bien trabajando con mis compañeros de Munanqui. Fuente elaboración propia.....	47
Figura N° 20: Me siento parte del equipo de trabajo de Munanqui. Fuente elaboración propia.....	48

Figura N° 21: Estoy conforme como se resuelven los conflictos entre mis compañeros. Fuente elaboración propia. ....	49
Figura N° 22: Estoy de acuerdo con la forma como yo obtengo crédito completo de mi trabajo. Fuente elaboración propia. ....	50
Figura N° 23: Siento que tengo la oportunidad de hacer algo que valga la pena. Fuente elaboración propia. ....	51
Figura N° 24: Tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo. Fuente elaboración propia. ....	52
Figura N° 25: Estoy de acuerdo con el reconocimiento que obtengo por mi trabajo. Fuente elaboración propia. ....	53
Figura N° 26: Estoy orgulloso de mi trabajo bien hecho. Fuente elaboración propia. ....	54
Figura N° 27: Me gusta el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia. ....	55
Figura N° 28: Me siento satisfecho de mi trabajo realizado. Fuente elaboración propia. ....	56
Figura N° 29: Estoy de acuerdo con la manera como se me dice que hago bien mi trabajo. Fuente elaboración propia. ....	57
Figura N° 30: Estoy conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato. Fuente elaboración propia. ....	58
Figura N° 31: Proceso del reconocimiento del empleado del mes. Fuente elaboración propia. ....	65

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo N° 1 Cuestionario de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo N° 2: Calculo del puntaje por Factor .....</b>	<b>86</b>

## RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad mejorar la satisfacción laboral y como efecto una mejora en el desempeño del empleado, este estudio se inicia con un diagnóstico de la pyme en cuanto a cómo se sienten los empleados como miembros de esta organización y en el desempeño de sus funciones. Es por tanto una investigación descriptiva – explicativa, de diseño no experimental de corte transversal debido a que levantará información primaria en un determinado contexto es cualitativa por que ha empleado las fuentes secundarias como la información interna de la organización, y fuentes primarias mediante una encuesta.

Cuando una empresa nace y empieza a crecer muchas veces se priorizan en este trayecto variables como: financieras, participación en el mercado, posicionamiento etc.... dejando de lado o por desconocimiento la gestión ordenada y transparente del proceso de reclutamiento, selección, capacitación, formación y retención del recurso humano.

El recurso humano es la clave del éxito del crecimiento de las pymes, si los empleados generan un compromiso con la organización participan en el crecimiento de ella. Con base a ello en el Capítulo I se establece los antecedentes, en el planteamiento y formulación del problema, el establecimiento de los objetivos y de la justificación.

El Capítulo II muestra el Marco Teórico donde se conceptualiza, se hace un análisis crítico y comparativo de las mismas, así como su importancia.

El Capítulo III se planea el Marco Referencial de la Pyme, así como la organización de la misma.

En el Capítulo IV se detalla la propuesta de mejora que consiste en establecer un proceso sistémico de evaluación de personal y motivación del mismo, acompañado de algunos formatos de seguimiento y control.

## INTRODUCCIÓN

La misión de una pyme es mantenerse en el mercado y su visión de futuro es crecer y posicionarse en la mente de su público objetivo.

Hoy en día, el recurso humano es clave para el éxito de las organizaciones, este recurso es cambiante, amoldable de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones, presenta ciertas características generacionales diferenciadoras, con la finalidad de cumplir la empleabilidad buscada por las organizaciones.

Una pyme cuenta con una estructura organizacional, procesos, funciones, canales de comunicación, además de características en su gestión distinta a las medianas y grandes empresas. La variable más importante que influye directamente en la productividad del recurso humano es la satisfacción laboral.

El presente estudio busca proponer la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores de la pyme Salón de Té Peruano, de su identificación con la empresa y de las funciones que actualmente vienen desempeñando, puede influir en la identidad con la empresa, el compromiso laboral, la proactividad, la motivación, la formación del personal etc.....

Se ha analizado la teoría de diferentes autores citados en la investigación, que proponen distintas variables influentes en el área de trabajo que permiten definir, medir y gestionar la satisfacción laboral; este análisis concluye que existe un interés por parte de las organizaciones en conocer y fortalecer las variables que influyen en la satisfacción laboral.

Existe poca información sobre la satisfacción laboral en una Pyme, en su gran mayoría las investigaciones son realizadas en empresas grandes y medianas, el

comportamiento humano sólo puede entenderse en el entorno en que se desarrolla, o en el ambiente en el que se desenvuelve; debido a la variedad de variables que tienen influencia en él.

Las variables son diferentes entre sí dependiendo de las diferentes características como cantidad de colaboradores de la organización, así como la misión, visión, objetivos, estrategias estilos de liderazgo y otras que se plantean.

## **1 CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1 Título del Tema**

**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CASA DEL TÉ PERUANO”**

### **1.2 Planteamiento del problema**

La casa del de Té Peruano es una empresa star up que fue creada en el 2015; es una pyme por excelencia innovadora en su servicio y productos que ha diseñado, acompañado de un excelente servicio, la pyme que tiene tres años en el mercado, pero ha ganado la preferencia de la población Arequipeña.

La casa de Té peruano lleva el nombre de Munanqui significa “quíérete” en quechua y sus principales productos se basan en infusiones de combinaciones de hierbas peruanas, mezcladas con frutas secas, algunas de sus infusiones ofrecen bienestar y alivio a los malestares, clave en su posicionamiento.

La pyme cuenta con 10 trabajadores y se ha encontrado los siguientes problemas: conflictos internos, quejas, bajo desempeño, y debido a esto el servicio brindado tiene problemas de estandarización. Tiene como causa una deficiente evaluación de desempeño, la empresa no cuenta con una evaluación de satisfacción laboral, que permita medirla y poder mejorarla.

Si esta situación persiste en la empresa ocasionará, un deficiente clima laboral, pérdida de clientes, deterioro en las relaciones y esta situación puede repercutir en la productividad, la eficiencia y eficacia laboral. Debido a ello deben corregir los errores y detectar las causas que ocasionan el problema; es imprescindible elaborar una propuesta de mejora en la satisfacción laboral, de tal forma que puedan interactuar de forma positiva entre los integrantes de la empresa.

### 1.3 Formulación del problema

¿Es factible mejorar la satisfacción laboral en la Casa del Té Peruano?

### 1.4 Objetivos de la investigación

#### a) Objetivo General

Realizar una propuesta de mejora en la satisfacción laboral en la Casa del Té Peruano.

#### b) Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico de satisfacción laboral en la actualidad en la Casa del Té Peruano.
- Detectar los factores críticos que afectan la satisfacción laboral de los empleados.
- Elaborar la propuesta de mejora en la satisfacción laboral en la empresa la Casa del Té Peruano.
- Determinar el seguimiento y control de la propuesta de mejora, en la satisfacción laboral.

### 1.5 Justificación

#### ➤ Justificación Teórica

El presente estudio fortalece y profundiza los temas sobre la satisfacción laboral y las variables de ésta, toca temas relacionados con la satisfacción laboral y sus factores relacionados con el estudio.

#### ➤ Justificación Metodológica

La propuesta de mejora inicia con un diagnóstico de la Pyme, la Casa del Té Peruano donde se usará; las matrices de análisis del sector y el FODA además de una encuesta de satisfacción laboral.

Una vez realizado el diagnóstico empresarial, se detectará los puntos críticos de la satisfacción laboral, para plantear la propuesta de mejora. La satisfacción laboral se analizará desde una perspectiva interna de la Pyme, mediante el levantamiento de información con los colaboradores, y los mismos que ayudarán a plantear posibles soluciones al problema.

➤ **Justificación Práctica**

Es importante elaborar la propuesta de mejora en la empresa con la finalidad de eliminar y/o atenuar los factores que desencadenan conflictos y deterioran el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores, logrando proponernos un punto de convergencia, con los clientes internos y grupos de interés de la organización, además permite crear lazos de retroalimentación.

Hoy en día todas las empresas buscan mejorar el ambiente de su organización y plantear mejorar las condiciones que faciliten la gestión de la satisfacción laboral. Inicia con medir la satisfacción interna en la organización, una vez diagnosticada y medida nos permite establecer, cambios con respecto al capital humano, atraerlos, retenerlos y ascenderlos, una vez que se cuenta con el mejor personal se logran metas y objetivos. Permite gestionar la rentabilidad y la productividad en la de la empresa.

## **1.6 Metodología**

El presente estudio prioriza la satisfacción laboral como indicadores de gestión interna e importante para la pyme.

Para la elaboración del diagnóstico de satisfacción laboral en la Casa del Té Peruano usaremos el modelo de Sonia Palma (2004) cuya metodología a utilizar iniciará con

la recopilación de información de fuentes primarias (encuesta a los empleados) y secundarias, información indispensable de la organización y su entorno.

Una vez aplicado la evaluación de la satisfacción laboral bajo este modelo; podremos detectar los factores críticos que afectan la satisfacción laboral de los empleados y nos permitirán elaborar la propuesta de mejora en la satisfacción laboral en la empresa la Casa del Té Peruano.

Después de haber presentado la propuesta de mejora, plantearemos las herramientas de control y seguimiento de la propuesta de mejora, en la satisfacción laboral.

El presente trabajo es una investigación descriptiva del fenómeno dentro de la organización y con su entorno y también es una investigación explicativa ya que se explicará las causas y efectos de la propuesta de mejora. También se usarán como base de la propuesta la información de fuentes secundarias de papers, tesis, libros, etc.

Es una investigación transversal ya que se da con la información en un solo momento en el tiempo recogiendo la experiencia laboral de las tesoreras mediante la observación del entorno y la convivencia, es una investigación cualitativa ya que levantará información de fuentes primarias, se realizará una entrevista con los dueños de la pyme, y una encuesta con el personal.

## 1.7 Definiciones

**Ambiente de la organización;** es entendida como una evaluación de la percepción colectiva de las personas sobre la empresa, puede ser calificado como cordial, frío, bueno o malo para trabajar.

Litwin (1968) plantea la existencia de diferentes ambientes en el trabajo y estos afectan significativamente la conducta de los colaboradores.

**Satisfacción Laboral** es un estado afectivo o emocional hacia su trabajo (David y Newstrom, 1999). Otra definición considera como evaluaciones perceptuales o cogniciones hacia tu trabajo (Alfaro& Vecino 1999). También se le define como un conjunto de actitudes hacia su trabajo (Peiró 1985, Gamero 2003, Alcover Martínez&Rodríguez 2004) es la concordancia entre la persona y su puesto (Staw y Ross 1995) puede ser intrínseca y extrínseca.

**La satisfacción intrínseca** se relaciona con las tareas y la percepción de los individuos con respecto al trabajo realizado.

**La satisfacción extrínseca** son las prestaciones, el salario y otras variables.

**Naturaleza y condiciones del trabajo** esta variable puede medirse en el trabajo en grupo y sus directivos, las condiciones de trabajo y de bienestar.

**El diagnóstico** es un proceso analítico que empieza con el levantamiento de la información de la empresa. Se detallan las debilidades y problemas, y permiten introducir mejoras cuyo objetivo es modificar la situación actual y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio (Burke, (1982); citado por Rodríguez, (1999) implica, una propuesta de mejora que resuelva los

problemas de organización (Faucheux et al, (1982); citado en Rodríguez, (1999)) con el fin de mejorar atenuar los conflictos y aprovechar las oportunidades.

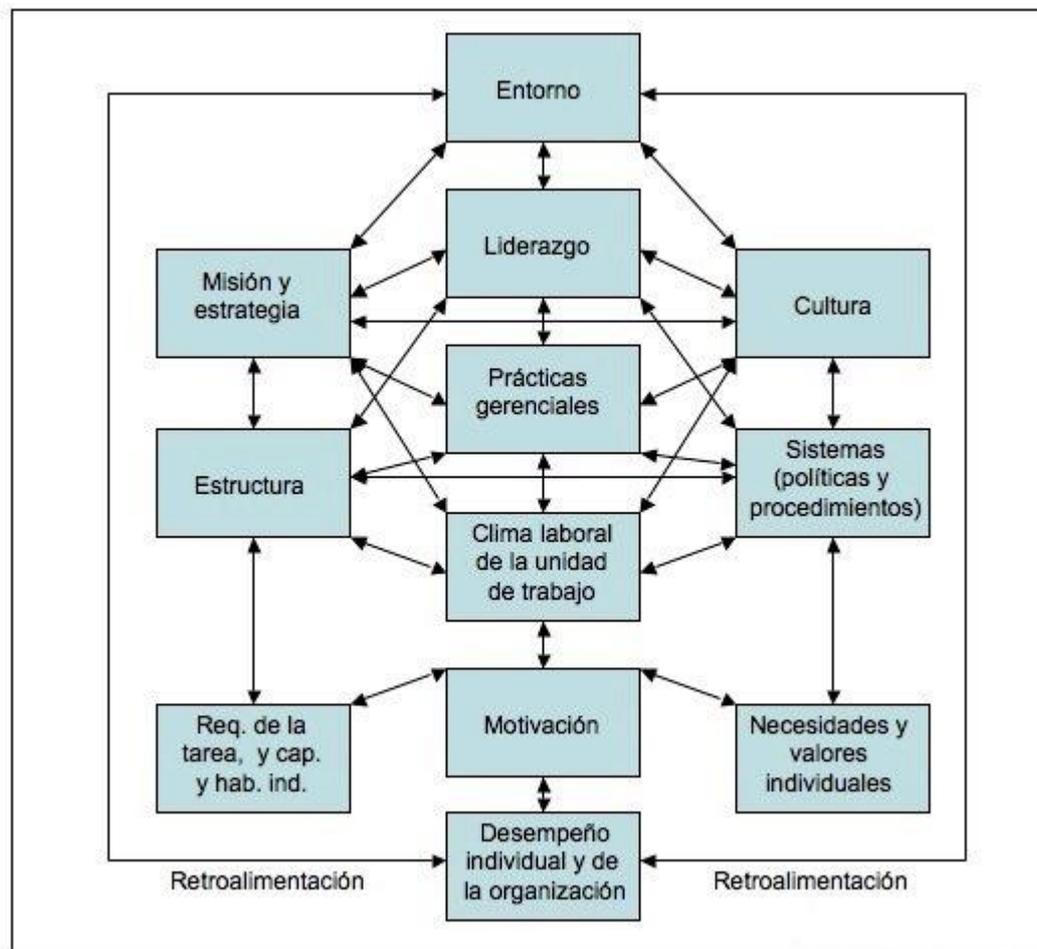


Figura N° 1: Modelo Diagnóstico Organizacional Fuente: Tomado de “Desarrollo Organizacional” por French y Bell, 1996 1ra. Edición, Prentice Hall. p. 88

## 1.8 Alcances y Limitaciones

### ➤ Alcances

El alcance de la propuesta de mejora es que esta realizará en la Pyme la Casa del Té Peruano. Empresa cuenta con dos sucursales ubicadas en la ciudad de Arequipa, en los distritos de Arequipa y Yanahuara.

➤ Limitaciones

Una posible limitación de la presente propuesta de mejora es la poca información bibliográfica que existe del tema de la satisfacción laboral en las Pymes, de la ciudad de Arequipa. Lo que se encuentra es información de la mediana y gran empresa, cuya estructura organizacional difiere de una Pyme.

Otra limitación es el poco personal en la pyme, que no permite levantar mayor cantidad de información o encontrar un patrón de comportamiento.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2 Conceptualización de la variable o tópico clave

#### 2.1 Conceptualización de la Satisfacción laboral

Las investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral se inician en la década de los años 30, con el aporte de Lewin y sus colaboradores Lewin, Lippity White, (1939), acordando que el clima laboral es el conjunto de percepciones sobre la empresa que tiene un conjunto de empleados como un todo. En donde los trabajadores perciben y dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales.

Locke (1984) define la satisfacción laboral como el resultado de la evaluación a los empleados siendo la respuesta emocional positiva o negativa al puesto laboral, esta respuesta influye en el resultado del cumplimiento o no de los valores laborales, implica otras reacciones afectivas como el compromiso y la responsabilidad laboral.

Dimensiones de la satisfacción laboral; Locke identifica dimensiones de la satisfacción laboral (las tareas realizadas, la supervisión, la promoción, el salario y los compañeros), estas dimensiones varían con el tamaño de la organización.

Para Herzberg (1996) la satisfacción laboral se encuentra relacionada con factores motivacionales ya sean intrínsecos o extrínsecos, estos se consideran como motivadores de la satisfacción o insatisfacción del

individuo. La satisfacción laboral se divide en satisfacción intrínseca y extrínseca.

La satisfacción intrínseca, se produce de cuando el colaborador cuenta con los factores motivacionales intrínsecos (frases motivadoras, descanso laboral, reconocimientos etc....) y el colaborador busca recompensa intrínseca, sentir la satisfacción por hacer lo correcto pese a las consecuencias negativa que a ello conlleve.

La autogestión se considera como una recompensa intrínseca Erik Jansen y Kennet W. Thomas (2002) definen el proceso de autogestión, como una variable que debe medirse y considerarse como parte proactiva del colaborador. Empieza cuando el trabajador se compromete a realizar una actividad diseñándola de principio a fin estudiando los pasos a seguir y mientras avanza en cada paso va supervisando para confirmar que sea el adecuado.

Satisfacción extrínseca, de igual forma se dará cuando se cumplen los factores motivacionales extrínsecos que influyen en la conducta del colaborador y éste busca recompensas extrínsecas.

En cuanto a las recompensas extrínsecas se clasifican en: recompensas tangibles (salario, ascensos y castigos) y las recompensas intangibles (elogios, reconocimientos, reproches y amenazas). Estas recompensas

deben ser gestionadas con la debida moderación para no tener efectos adversos en la conducta del colaborador.

➤ **Modelos teóricos sobre la Satisfacción Laboral**

**1. Teoría de los eventos situacionales**

Quarstein, McAffe & Glassman (1992). La satisfacción laboral consta de factores denominados características (sueldo, promociones, política de la empresa y condiciones de trabajo) y eventos situacionales, que se dan durante la realización de la tarea.

**2. Teoría de la satisfacción por facetas**

Lo que recibe el empleado está en relación con lo que piensa recibir y lo que recibe realmente por su trabajo. (Lawler 1973).

**3. Teoría de la discrepancia**

Locke (1984) Resultado de la valoración del trabajo como un medio de desarrollo personal, dando como resultado un estado emocional placentero.

**4. Teoría del ajuste en el trabajo.**

Dawes (1994) plantea la relación que debe existir ente el perfil del puesto y el perfil del trabajo, mientras esté más estrecha este esta relación mayor posibilidad de satisfacción laboral.

## 2.2 Modelos de Evaluación de la Satisfacción Laboral

El modelo de War, Cook y Wall (1979) ha sido derivado de la teoría de Herzberg (1987), donde considera la satisfacción como extrínseca (factores higiénicos) y como intrínseca (factores motivadores), que da origen a un instrumento de escala bidimensional que permite evaluar la satisfacción laboral, este ha sido utilizado en la medición de la satisfacción laboral en distintas organizaciones y diferentes países.

Se considera entre los factores higiénicos (que tienen efectos negativos sobre la satisfacción laboral) las condiciones de trabajo, prácticas y políticas administrativas, beneficios sociales y salario, las relaciones con los compañeros y la supervisión, la seguridad ocupacional etc...

En los factores motivacionales (que tienen efectos positivos sobre la satisfacción laboral) se ha considerado el logro, el reconocimiento, los desafíos laborales, la responsabilidad etc.....

Este modelo ha brindado en sus estudios grandes aportes como que es considerado en la población económicamente activa la satisfacción laboral como un componente de la felicidad. Y la existencia de relaciones significativas y positivas entre la satisfacción laboral y el reconocimiento del clima laboral.

Boluarte (2014) encuentra que subyace una solución de dos factores mediante el análisis factorial exploratorio en las propiedades psicométricas,

otro estudio de (Santorra-Bentler) afirma que el modelo no discrimina de forma adecuada la diferencia entre los factores extrínsecos y los intrínsecos.

Meliá y Peiró proponen 5 factores para medir la satisfacción laboral

Factor I que puede evaluar ítems relacionados con la proximidad, frecuencia, apoyo, relaciones, igualdad, justicia y trato recibido en la supervisión por lo que es denominado factor de satisfacción con la supervisión.

El Factor II agrupa ítems relativos al espacio físico, limpieza, lugar, temperatura, salubridad, ventilación, iluminación, espacio. Es el factor satisfacción con el ambiente físico.

Factor III se encuentra relacionado con las relaciones que establece la empresa con el colaborador, como grado de cumplimiento con el convenio, negociación, oportunidades de formación y promoción, por lo que se ha denominado factor de satisfacción con las prestaciones recibidas.

El Factor IV contempla las oportunidades que ofrece el trabajo para hacer aquello que les gusta o en lo que destaca, sus objetivos y metas para alcanzar su producción denominado el factor de satisfacción intrínseca.

Factor V relacionado con la satisfacción de las relaciones interpersonales, a la satisfacción de la participación en las decisiones del trabajo en grupo, del área, departamento, sección etc... Siendo el factor de la satisfacción con la participación.

Sonia Palma (1999) propone un modelo con 36 ítems y 7 factores, cinco niveles de satisfacción.

Sonia Palma- SPC basada en una prueba psicológica describe los siguientes factores:

Factor I Condiciones Física y Materiales: Contempla la infraestructura que permite ejercer la labor cotidiana.

Factor II Beneficios Laborales y remunerativos: Es la relación de conformidad del sistema salarial en relación con el trabajo desempeñado. Cuando existe una correspondencia directa entre estos favorece a la satisfacción laboral.

Factor III Políticas Administrativas: Normas institucionales creadas para regular el sistema de remuneraciones.

Factor IV Relaciones Sociales: Es la complacencia de los empleados producto de la interrelación social, éstas si son favorables mejora el clima laboral, el desempeño de los empleados etc.

Factor V Desarrollo Personal: La ejecución de las actividades laborales, funciones y responsabilidades (actividades significativas) que permitan la autorrealización del empleado.

Factor VI Desempeño de Tareas: El grado de cumplimiento de las tareas encargadas por la empresa.

Factor VII Relación con la Autoridad: La valoración de la relación que se establece entre el empleado y su jefe inmediato, en la realización de sus funciones.

Torres (2001) cita en su trabajo a Hackman y Oldhman (1975) que determinan cinco dimensiones de la Satisfacción Laboral.

1. Retroalimentación del puesto: Es la información que recibe el empleado sobre el resultado de su desempeño laboral, si esta es eficiente y efectiva.
2. Significado de la Tarea: Grado de impacto que tiene la realización de la tarea del trabajo en la vida del empleado o en el ambiente externo.
3. Variedad de habilidades: Es el grado de uso y variedad de habilidades y talentos que debe usar el empleado para realizar la tarea.
4. Autonomía: Grado de libertad, dirección e independencia que tiene el puesto para que el empleado realice la tarea.
5. Identidad de la Tarea: Grado en que el puesto desde el principio a fin requiere para realizar la tarea, con un resultado visible.

## **2.2.1 Importancia de la variable o tópico clave**

### **2.2.1.1 Satisfacción Laboral**

La importancia de estudiar la satisfacción laboral en las organizaciones, es por la influencia directa que puede ejercer en las emociones en los aspectos laborales, liderazgo, acoso, violencia laboral (trabajo emocional como característica interna) el funcionamiento grupal, son mencionadas por Feldman y Blanco (2006) tienen creciente importancia en el clima laboral.

La satisfacción laboral es una variable indispensable para la retención del talento humano, en la organización, se ha visto en algunas organizaciones programas de retención del talento humano personalizados orientados a la satisfacción laboral.

Sonia Palma (2004) nos define la satisfacción laboral como la actitud del trabajador, con respecto al trabajo que realiza y relacionado hacia las posibilidades de desarrollo personal, beneficios sociales, el sistema de remuneración correspondientes a las políticas administrativas de la empresa.

### **2.3 Análisis comparativo**

Los autores Lewin, Lippity White, (1939) definen la satisfacción laboral con variables comunes para distintas organizaciones de diferentes tamaños; sin embargo, la propuesta de definición de los autores Jansen y Kennet W. Thomas (2002) es el que más se acerca a la definición de satisfacción laboral en las pymes, con la propuesta de la autogestión de la motivación, siendo ésta una práctica común entre éstas.

También en la década de los años 80 se plantea una primera definición de satisfacción laboral como una respuesta laboral del individuo, ésta es planteada por Locke 1976 y 1984, Mathieu y Farr 199, estas propuestas no son descartadas, muy el contrario, se han profundizado a partir de este primer alcance.

Sin embargo, Sonia Palma (2004) es mucho más detallada en la medición de la satisfacción laboral debido a que plantea una escala de medición y la aplica en dos trabajos importantes de investigación y en distintas organizaciones.

La propuesta de Sonia Palma a diferencia de los otros autores es un modelo es más aplicativo en entornos laborales.

Se pueden observar puntos en común en con respecto a las diferentes definiciones brindadas de la satisfacción laboral, en cuanto coinciden en los resultados de la satisfacción laboral, que pueden obtenerse en la empresa, de acuerdo a lo analizado los autores Jansen y Kennet W. Thomas (2002) definen de manera más completa la satisfacción laboral debido a que menciona las variables consideradas en nuestra opinión las más cercanas a lo que se experimenta en las pymes.

Se observan factores en común entre las dimensiones de los diferentes autores, como el espacio físico, las relaciones interpersonales, las relaciones con sus superiores, la línea de carrera, la formación, las relaciones y grado de cumplimiento de la empresa.

Por lo que se puede considerar que estos factores deben ser contemplados en el proceso de selección y contratación de los empleados.

## **2.4 Análisis crítico**

A nuestro parecer la escala de medición de Sonia Palma (2004), es el modelo más eficaz y eficiente para medir la satisfacción laboral, en la mayor cantidad de factores que tiene un puesto laboral. Nos plante la definición de satisfacción laboral como un todo en cuanto a lo que una actitud abarca, pensamientos, emociones y sentimientos positivos.

Se pueden observar puntos en común en cuanto a las definiciones brindadas con respecto a la satisfacción laboral, en cuanto coinciden a los resultados de la satisfacción laboral que pueden obtenerse en la empresa, de acuerdo a lo analizado los autores Jansen y Kennet W. Thomas (2002) definen de manera más completa la satisfacción laboral debido a que menciona las variables consideradas en nuestra opinión las más cercanas a lo que se experimenta en las pymes.

### **3 Capítulo III Marco Referencial**

#### **3.1 Reseña Histórica**

La casa del Té Peruano, nace como una alternativa innovadora de ofrecer al público Arequipeño una bebida reconfortante, una infusión elaborada a base de hierbas, flores y frutas de la biodiversidad peruana, en un lugar cómodo, abrigador y cálido. Este servicio está dirigido a las personas que buscan algún beneficio para la salud en el consumo del té.

La pyme entra en funcionamiento en el mes de diciembre del 2015, este negocio nace con fondos de capital semilla, y ha contado con el apoyo de la incubadora de negocios Kamman de la Universidad Católica San Pablo; participa concursos de fondos de capital semilla habiendo ganado 5, cuenta con 2 locales ubicados en las zonas estratégicas y céntricas de la ciudad de Arequipa, así como 15 puntos de distribución.

En cuanto a sus colaboradores estos han ido aumentando de acuerdo al crecimiento de la Pyme, actualmente son 15 colaboradores.

#### **3.2 Filosofía organizacional**

➤ **Visión**

Contar con una cadena de franquicias y/o tiendas a nivel nacional que pueda llevar la experiencia del té peruano que brinda Munanqui.

➤ **Misión**

Brindar la mejor experiencia, única e innovadora a nuestros clientes mediante nuestras infusiones saludables a base de hierbas, frutas y flores peruanas.

➤ **Valores**

La casa del Té Peruano tiene como filosofía de valores y las irradia a sus colaboradores por medio de su cultura organizacional la pasión y la entrega, la actitud de servicio, la responsabilidad y la empatía.

➤ Políticas

Las políticas que se ha trazado la pyme le permiten desarrollar la estrategia y dirigirla a lograr los objetivos.

- Buscar la forma de superar la expectativa del cliente.
- Innovar en la línea de producto y desarrollo del producto.
- Formar a los colaboradores, y que estos logren la satisfacción laboral trabajando en la empresa.
- Ser competidores honestos

### 3.3 Diseño Organizacional

En cuanto a su diseño organizacional cuenta con el siguiente:

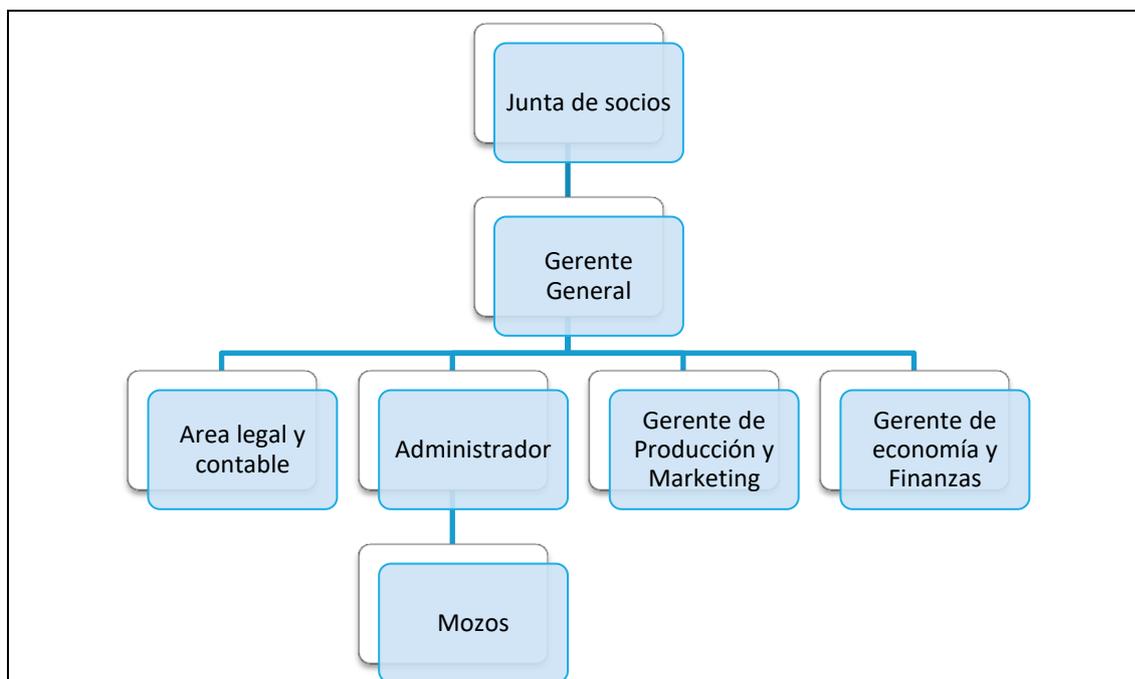


Figura N° 2 : Organigrama del Salón del Té Peruano Fuente: Elaboración propia

El organigrama muestra cuatro niveles jerárquicos, en el primer nivel jerárquico se encuentran los tres co fundadores de la empresa, en el segundo nivel jerárquico está a cargo del gerente general que en este caso es uno de los co fundadores de la empresa, el otro co fundador se ubica en el área de la Gerencia de producción y marketing.

### **3.4 Productos y/o Servicios**

El proceso homogéneo para todas las infusiones que tiene la organización, es colocar la infusión que solicite el cliente en una tetera de 600ml, que se le proporcionan al cliente con agua caliente y se espera unos minutos a que repose para que tome el sabor de las hierbas, flores y frutas deshidratadas.

Clasificación	Productos	Ingredientes	Funcionalidad
Tés Herbales	Amanecer	Flores de sierra, plátano deshidratado, cedrón	Calma los nervios
	Deleite	Hierba buena, manzanilla, mango deshidratado, durazno deshidratado	Disminuye el insomnio, mejora la piel y el cabello.
	Pacífico	Hojas de toronjil, menta, ramas canela y cascara de naranja	Mejora las vías respiratorias
	Bienestar	Hojas de toronjil, hierba luisa, muña	Mejora la digestión
Infusiones frutales	Misky coca	Hojas de coca, mango y piña deshidratado	Vigorizante
	Exótica	Hojas de hierba buena, cascara de naranja, piña deshidratada	Vigorizante
Infusiones florales	Felicidad	Hojas de cedrón, pétalos de rosas, caléndula, manzanilla.	Relajante
	Sonrisa	Flor de Jamaica, pétalos de rosas, cáscara de naranja, manzana deshidratada	Diurético
Infusiones de especias	Única	Hojas de hierba luisa, hinojo, anís estrella, ayrampo, fresa deshidratada	Antioxidante
	Especial	Rama de canela, salvia, manzanilla, kiwi deshidratado.	Alivia dolores menstruales
Té prohibido		No especifica	

		el ingrediente.	
Té de temporada	Té con leche	Té verde, flores de jazmín, rama de canela y leche.	
Tés pitizados		Shot de ron para Amanecer, Primavera y Exótica.	
		Shot de anisado para Única Pacífica.	
		Shot de triple sec para Sonrisa, Deleite, Felicidad.	
		Shot de jagar para todos los tés.	
		Macerados de frutas para tés frutales.	
Jugos		Jugo de papaya	
		Jugo de naranja	
		Jugo de piña	
		Jugo surtido	

Tabla N° 1: Productos del Salón del Té Peruano Fuente: Tomado de "Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa" por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa.

Acompañamiento	Productos
Dulces	Torta de chocolate
	Torta de frutas
	Torta de quinua
	Torta de frutas deshidratadas
	Mix de galletas
	Alfajores
Salados	Empanada de pollo con verduras
	Empanada Hawaina
	Empanada Italiana
Paninis	Panini Characato
	Panini Doble Jamoncito
	Panini Caprese
Wraps	Wraps de pollo
	Wraps Fitness
	Wraps Ahumadito

*Tabla N° 2 : Productos del Salón del Té acompañamientos Peruano Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa.*

Productos	Ingredientes
Dulces	Miel
	Mermelada orgánica de berries
Salados	Queso Edam, gouda o mozzarella
	Jamón del país
	Jamón ahumado de pollo

*Tabla N° 3: Productos del Salón del Té Peruano adicionales Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa*

Productos	Ingredientes
Infusiones en bolsa	Todas las infusiones mencionadas para 8 tazas
Frutas deshidratadas	Frutas naturales
Tetera de infusiones	

*Tabla N° 4: Productos del Salón del Té Peruano otros productos Fuente: Tomado de “Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa” por Yanjie L. 2017, Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa.*

### 3.5 Diagnóstico Organizacional

La casa del té Peruano se considera una empresa joven, que actualmente sus directivos se han propuesto dar a conocer su producto y ampliarlo, a través de sus locales y de sus puntos de venta, esto implica que en este proceso de crecimiento de la pyme; el trabajo de sus colaboradores se ha vuelto extremadamente multifuncional eso permite crecer rápidamente, pero también esto dificulta el cumplimiento de los procesos a seguir, estos procesos buscan la estandarización del servicio y de sus productos.

Ocasionando también algunos conflictos entre los colaboradores, en cuanto al cumplimiento de las funciones, esto va deteriorando la forma en que se realizan las funciones y las tareas, por lo tanto, la satisfacción laboral de los empleados.

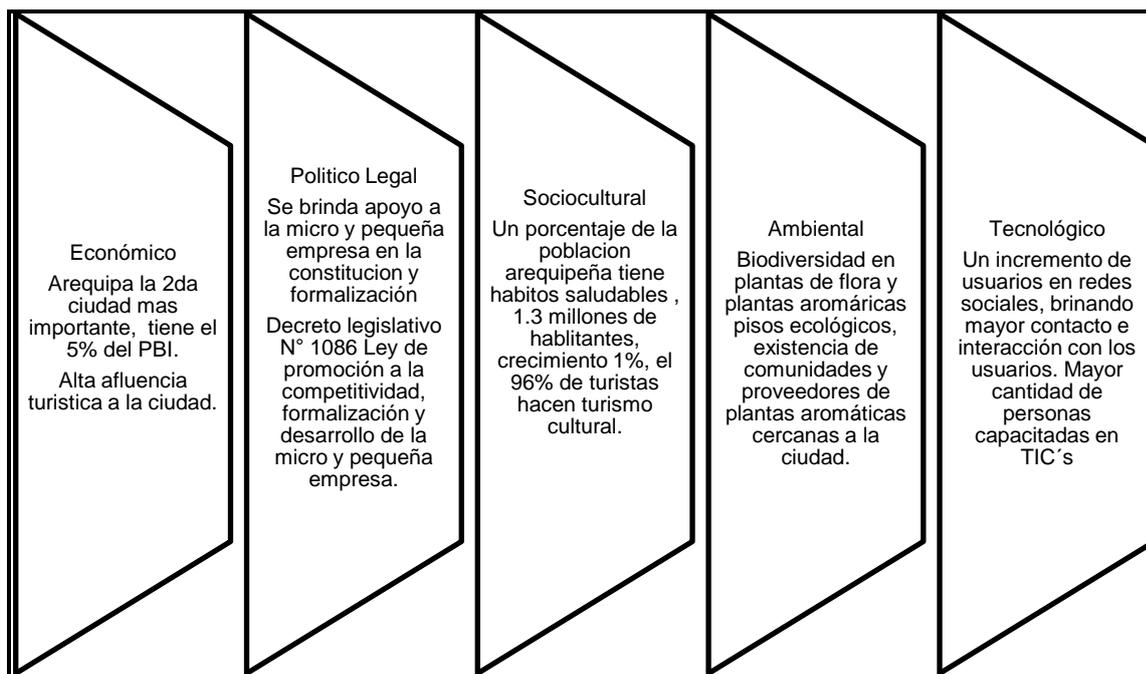


Figura N° 3. Análisis del Sector y actividad Económica Fuente Elaboración propia

En cuanto a la variable económica, este entorno favorece y afecta positivamente el crecimiento de la pyme, ya que a mayor crecimiento económico, mayores ingresos y mayor capacidad adquisitiva. También favorece el arribo de turistas a la ciudad.

En la variable política legal se cuenta con políticas y decretos que promueven la creación y el fortalecimiento de las Pymes, esto demuestra el respaldo del Estado. Desde la variable sociocultural la pyme tiene una orientación hacia lo saludable y lo cultural, estas características son muy importante para el turista nacional y el internacional, que buscan un lugar para reponer fuerzas y descansar, tomando una infusión saludable, elaborada a base de plantas aromáticas provenientes de la biodiversidad del Perú.

La tecnología ofrece a las pymes un canal de distribución y ventas, esta variable es positiva y una oportunidad para la pyme, de interactuar con sus clientes y potenciales clientes.

<p><b>Análisis Interno</b></p>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa con 3 años de experiencia se encuentra todavía en proceso de posicionamiento.</li> <li>2. Poca clientela al inicial el funcionamiento del negocio.</li> <li>3. Falta de conocimiento del proceso del servicio por parte del personal administrativo.</li> <li>4. No se cumple completamente con los procesos de la organización.</li> <li>5. No se cuenta con una evaluación de desempeño</li> <li>6. No se cuenta con una evaluación de la satisfacción labora de los colaboradores.</li> </ol>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio único y especializado en el mercado.</li> <li>2. Personal capacitado en cada puesto.</li> <li>3. Manejo de áreas claves como el área de abastecimiento.</li> <li>4. Aplicaciones para mejorar la comunicación con los clientes.</li> <li>5. Infraestructura moderna.</li> <li>6. Buena ubicación.</li> <li>7. Atención personalizada y cálida.</li> <li>8. Red de contactos con empresas locales.</li> <li>9. Canal de distribución con empresa de aplicativo en celular.</li> </ol>
<p><b>Análisis Externo</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado de productos saludables se encuentra en crecimiento.</li> <li>2. No existen negocios con características semejantes.</li> <li>3. Incremento del cuidado de la salud, en la población.</li> <li>4. Competencia con poca preparación, variedad y limpieza</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia podría implementar el nuevo concepto del servicio.</li> <li>2. Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.</li> <li>3. Aumento del precio de los insumos</li> </ol>

Tabla N° 5: Análisis FODA Fuente: Elaboración propia

Se toma como principal estrategia de implementación al corto plazo el desarrollar una evaluación de satisfacción laboral a los colaboradores de la pyme, basados en los resultados proponer herramientas para aumentar la motivación y satisfacción laboral.

Como segunda estrategia realizar una evaluación del desempeño y programar una capacitación a los trabajadores y puedan brindar un mejor servicio al cliente.

### ➤ Mapa de procesos

La pyme cuenta con los siguientes procesos detallados en el siguiente flujograma:

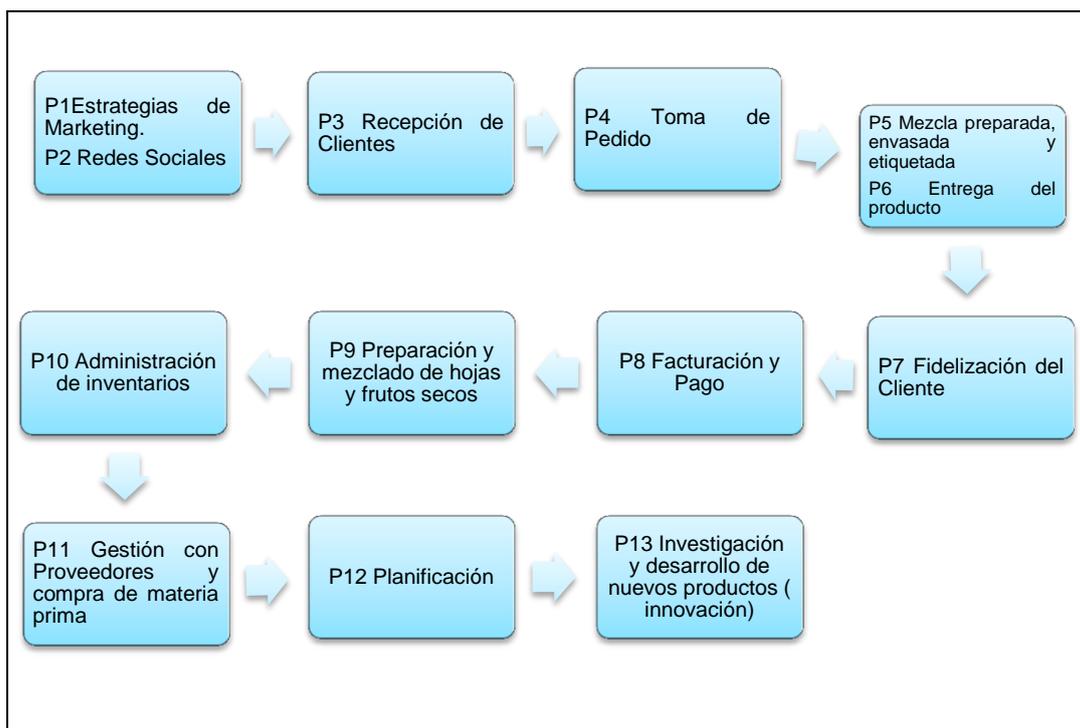


Figura N° 4: Principales procesos y operaciones. Tomado de "Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano". Fuente: Ojeda S. y Baldarrago A. (2019) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú

Los procesos en total son 13, considerando 2 procesos claves, el primero es el proceso de entrega del producto, y el proceso de preparado y mezclado de las hojas y frutos secos.

Pese a que la empresa cuenta con estos procesos, en la encuesta realizada a los colaboradores, existe un grupo que desconoce las funciones de otras áreas.

La principal dificultad que se encuentra en la organización es la difusión de esta información de forma simétrica. Existen 2 procesos considerados claves para la pyme que se detallan de la siguiente manera:

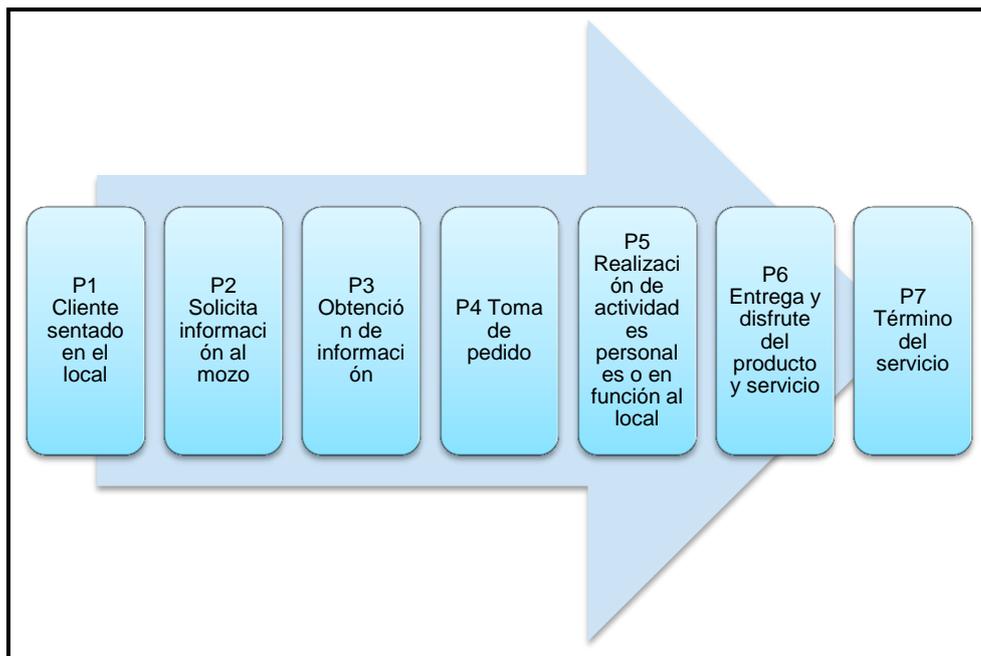


Figura N° 5: Proceso de entrega del producto. Tomado de "Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano" Fuente: Ojeda S. y Baldarrago A. (2019) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú

El proceso de entrega de pedido cuenta con 7 procesos internos, todos de importancia que requieren ser coordinados y ejecutados con tiempos exactos cabe indicar en él proceso 4 la toma del pedido si no se concreta este proceso pasará al proceso 7.

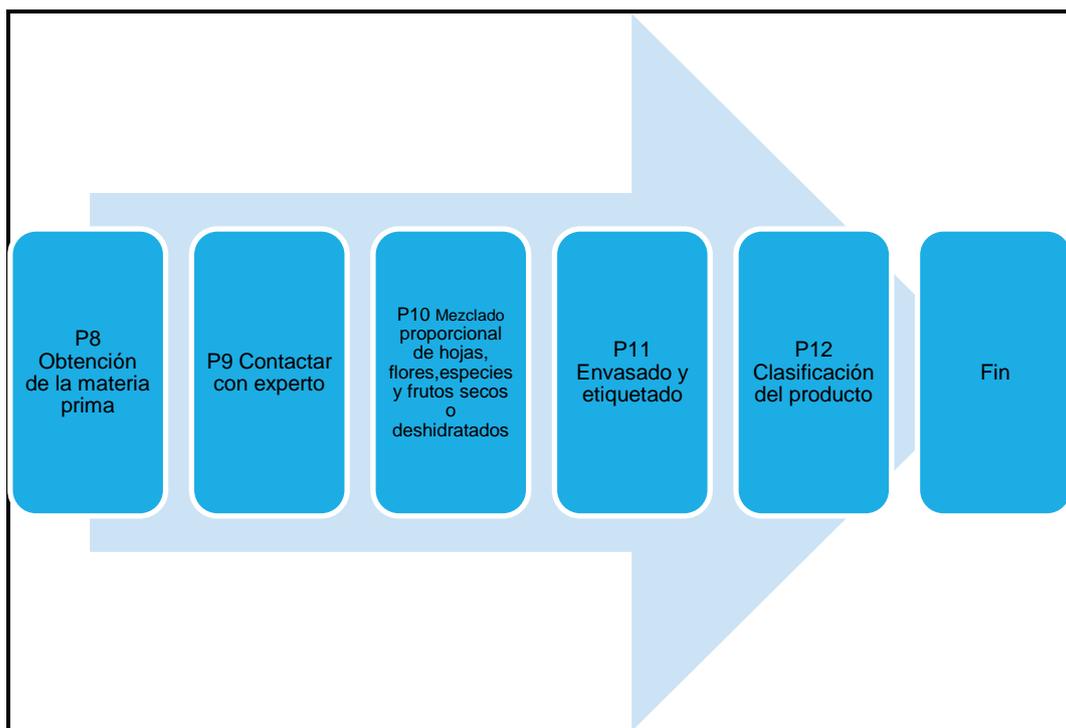


Figura N° 6: Proceso de mezclado y envasado de las hierbas Fuente: Ojeda S. y Baldárrago A. (2019)  
Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano  
repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú

El proceso de mezclado y envasado de hierbas constituye el abastecimiento de la pyme, este proceso debe contar con la planificación anticipada de lo que se va a ofrecer al cliente y de los cambios de gustos y preferencias, involucra temas operativos y de gestión.

## 4 Capítulo IV Resultados

### 4.1. Marco Metodológico

#### 4.1.1. Instrumento

Para el presente trabajo usará de instrumento de evaluación la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC- Sonia Palma Carrillo. Mide la satisfacción laboral de acuerdo a 36 ítems y 7 factores:

- Factor I Condiciones Física y Materiales
- Factor II Beneficios Laborales y remunerativos
- Factor III Políticas Administrativas
- Factor IV Relaciones Sociales
- Factor V Desarrollo Personal
- Factor VI Desempeño de Tareas
- Factor VII Relación con la Autoridad

Y la adaptación del cuestionario de Satisfacción Laboral Minnesota (versión abreviada), cuya calificación es:

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
Total, de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indeciso	3
En desacuerdo	2
Total, desacuerdo	1

*Tabla N° 6: Calificación del Cuestionario Fuente, elaboración propia.*

<b>Factor I</b> <b>Condiciones</b> <b>Física y</b> <b>Materiales.</b>	<b>Factor II</b> <b>Beneficios</b> <b>Laborales y</b> <b>remunerativos.</b>	<b>Factor III Políticas</b> <b>Administrativas</b>	<b>Factor IV</b> <b>Relaciones</b> <b>Sociales.</b>
Estoy conforme con las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación.	Estoy conforme con la cantidad de pago por el trabajo que realizo.	Me siento motivado la oportunidad de hacer carrera en este trabajo.	Me siento bien trabajando con mis compañeros de Munanqui.
Estoy a gusto con las condiciones físicas del área donde me desempeño.	Existe oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros.	Estoy conforme con las oportunidades de promoción de Munanqui.	Me siento parte del equipo de trabajo de Munanqui.
Te sientes seguro con las condiciones y medidas de prevención y seguridad en tu puesto de trabajo.	Siento que mi salario es igual al de otros locales parecidos a Munanqui.	Me siento motivado por la política salarial de la empresa.	Estoy conforme como se resuelven los conflictos entre mis compañeros.
	Mi salario va en relación a la cantidad de trabajo que hago.		

<b>Factor V Desarrollo Personal</b>	<b>Factor VI Desempeño de Tareas</b>	<b>Factor VII Relación con la Autoridad</b>
Estoy de acuerdo con la forma como yo obtengo crédito completo de mi trabajo.	Estoy de acuerdo con el reconocimiento que obtengo por mi trabajo.	Estoy de acuerdo con la manera como se me dice que hago bien mi trabajo.
Siento que tengo la oportunidad de hacer algo que valga la pena.	Estoy orgulloso de mi trabajo bien hecho	Estoy conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato.
Tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo.	Me gusta el trabajo que realizo en la empresa.	
	Me siento satisfecho de mi trabajo realizado	

Tabla N° 7: Cuestionario de preguntas. Fuente, elaboración propia.

#### 4.1.2. Población y muestra

La población está conformada por 15 empleados de la empresa Munanqui, de sexo femenino y masculino, de edades entre los 20 y 25 años, con una experiencia laboral en la empresa mínimo de 6 meses y estudiantes universitarios.

<b>Trabajadores de la empresa Munanqui</b>		
<b>Genero</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	5	33.3%
Femenino	10	66.7%
Total	15	100%

Tabla N° 8: Trabajadores por género Fuente elaboración propia

#### 4.1.2. Población y muestra

➤ **Muestra**

La muestra está conformada por 15 empleados los cuales se encuentran en diferentes áreas de la organización.

➤ **Tipo de muestreo**

Para el presente estudio no se requiere determinar la muestra debido a que la población en estudio es pequeña, se realizó la encuesta a todos los empleados de la empresa.

➤ **Tamaño de muestra**

De igual forma no se requiere el cálculo del tamaño de muestra, ya que se evaluará a todos los empleados de la empresa.

➤ **Criterios de selección**

**1. Criterios de inclusión**

Todos los empleados que laboran en la empresa Munanqui (de ambos sexos, de todas las edades y con un mínimo de antigüedad laboral de seis meses).

**2. Criterios de exclusión**

Los gerentes de la empresa Munanqui.

#### 4.1 Diagnóstico

##### 4.1.1 Diagnóstico Interno y Externo

Para el diagnóstico interno y externo se ve el análisis de procesos.

➤ **Diagnóstico del proceso de servicio**

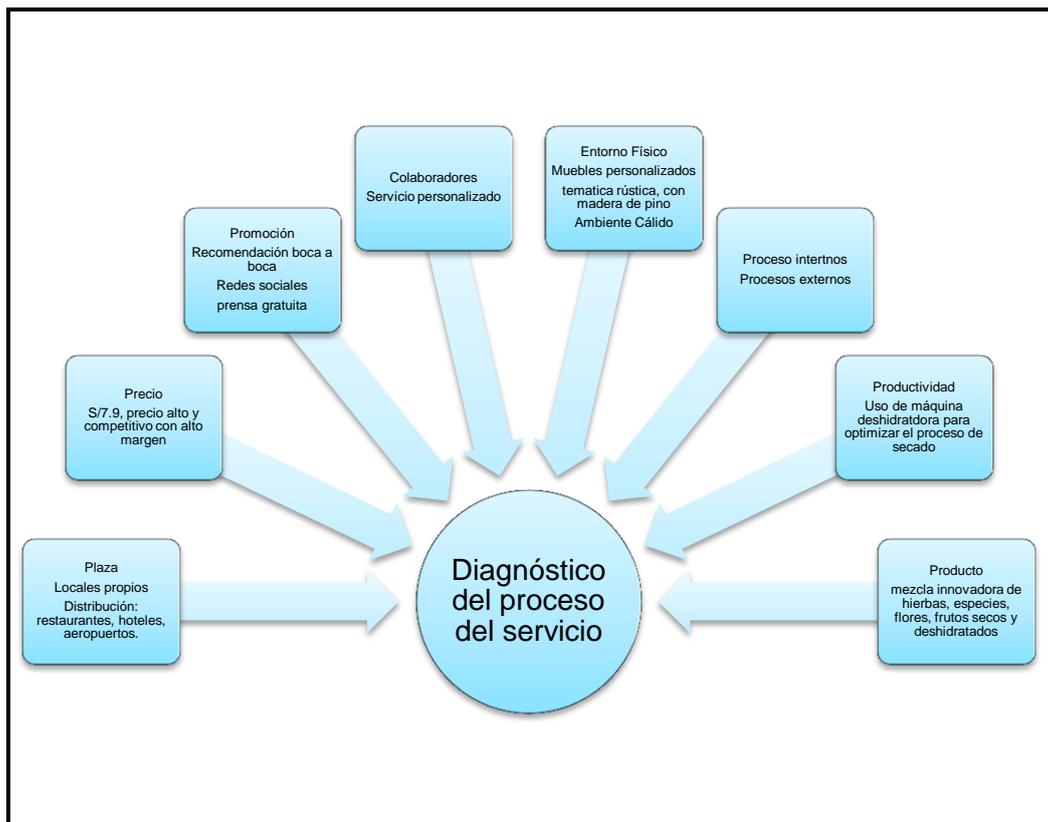


Figura N° 7: "Diagnóstico del proceso de servicio" Fuente: Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano Ojeda S. y Baldárrago A. (2019) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú

En la gráfica se puede apreciar que existe un proceso complejo y estructurado del servicio brindado, dependiendo del desempeño de los colaboradores para poder brindarlo adecuadamente, debido que el servicio es personalizado y que existe una gran variedad de productos ofrecidos de acuerdo a las necesidades del cliente.



I	II	III	IV	V	VI	VII
14.4	13.8	16.58	19.99	17.72	20.89	20.54

*Tabla N° 9:* Resultado del puntaje por cada Factor. Fuente elaboración propia.

Analizando los resultados se puede apreciar que los puntajes más altos los tiene los siguientes factores:

- Factores VI Desempeño de tareas con 20.89.
- Factores VII Relación con la autoridad con 20.54.
- Factores IV Relaciones sociales con 19.99

Y los factores con puntaje más bajo son

- Factores II Beneficios laborales y remunerativos 13.8
- Factores I Condiciones físicas y materiales 14.4

Las propuestas de mejora serán orientadas a estos factores de satisfacción laboral.

➤ **Diagnóstico de Satisfacción laboral a los colaboradores**

Se levantó información sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa mediante la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC- Sonia Palma Carrillo (seis factores).

**Factor I Condiciones Física y Materiales**

Pregunta N°1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	8	53
De acuerdo	6	40
Indeciso	1	7
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 10: Estoy conforme con las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación Fuente elaboración propia

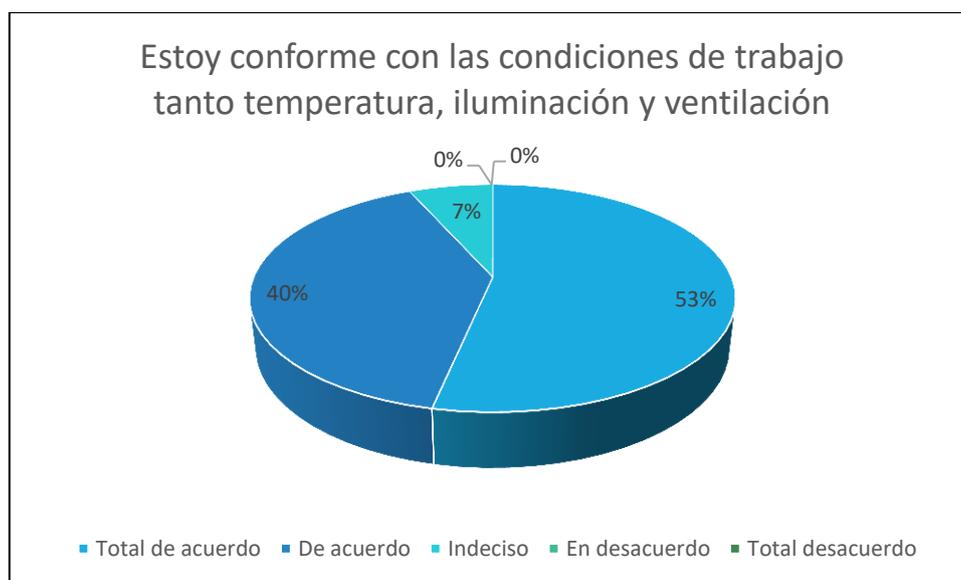


Figura N° 9: Estoy conforme con las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación. Fuente elaboración propia

Interpretación:

El 53% se encuentra totalmente de acuerdo y el 40% está de acuerdo y el 7% está indeciso con respecto a las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación.

## Pregunta N°2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	8	53
De acuerdo	7	47
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 11: Estoy a gusto con las condiciones físicas del área donde me desempeño. Fuente elaboración propia.



Figura N° 10: Estoy a gusto con las condiciones físicas del área donde me desempeño. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 53% de los empleados están totalmente de acuerdo con las condiciones físicas del área donde se desempeñan, y un 47% se encuentran de acuerdo.

## Pregunta N°3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	6	40
De acuerdo	6	40
Indeciso	0	0
En desacuerdo	3	20
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 12: Te sientes seguro con las condiciones y medidas de prevención y seguridad en tu puesto de trabajo. Fuente elaboración propia.

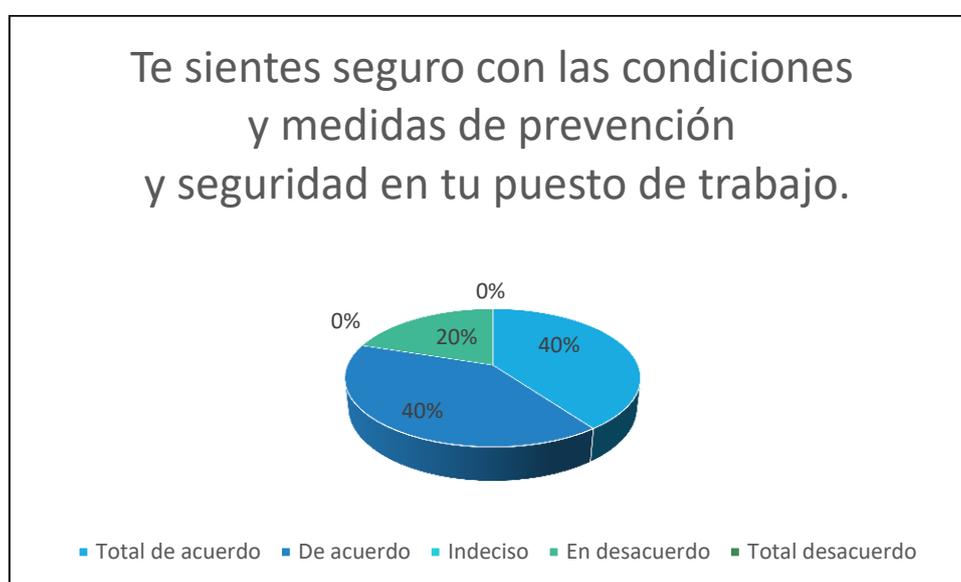


Figura N° 11: Te sientes seguro con las condiciones y medidas de prevención y seguridad en tu puesto de trabajo. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 40% de los empleados están totalmente de acuerdo, el 40% están de acuerdo y el 20% se encuentran en desacuerdo.

## Factor II Beneficios Laborales y remunerativos.

Pregunta N°4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	5	33
De acuerdo	6	40
Indeciso	4	27
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 13: Estoy conforme con la cantidad de pago por el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia



Figura N° 12: Estoy conforme con la cantidad de pago por el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia

Interpretación:

El 40 % de los empleados están en total acuerdo, el 33% se encuentran de acuerdo y el 27% se encuentra indeciso con la cantidad de pago por el trabajo que realizan.

## Pregunta N°5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	10	67
De acuerdo	5	33
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 14: Existe oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros. Fuente elaboración propia



Figura N° 13: Existe oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros. Fuente elaboración propia

## Interpretación:

El 67% de los empleados se encuentran en total acuerdo, el 33% indica que está de acuerdo de que existe oportunidad de hacer tanto dinero como sus compañeros.

## Pregunta N°6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	4	27
De acuerdo	6	40
Indeciso	5	33
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 15: Siento que mi salario es igual al de otros locales parecidos a Munanqui. Fuente elaboración propia.

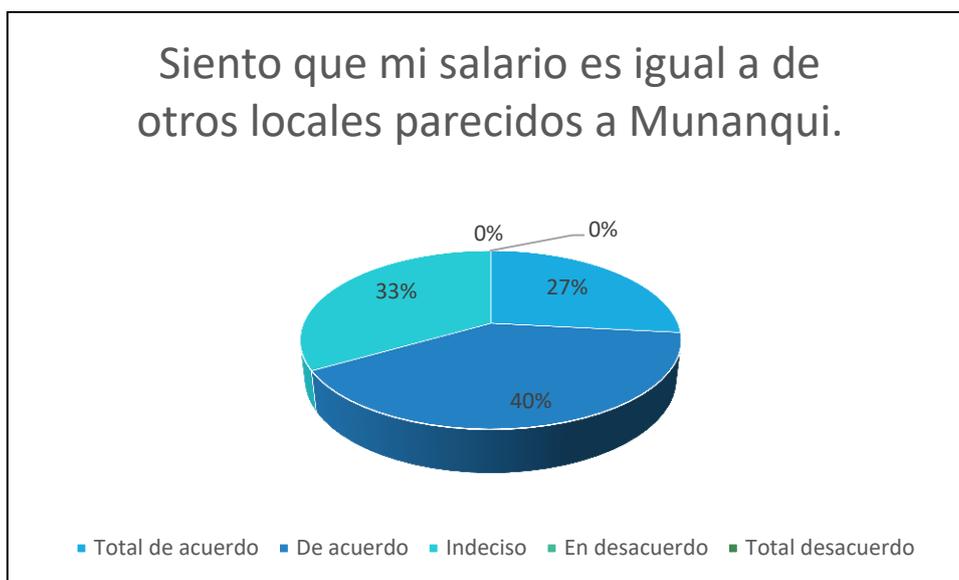


Figura N° 14: Siento que mi salario es igual al de otros locales parecidos a Munanqui. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

Un 40% de los empleados están en total acuerdo, un 33% se encuentra de acuerdo y un 27% de los empleados están indecisos sobre si su salario es igual a otros locales parecidos a Munanqui.

## Pregunta N°7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	11	73
De acuerdo	4	27
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 16: Mi salario va en relación a la cantidad de trabajo que hago. Fuente elaboración propia.

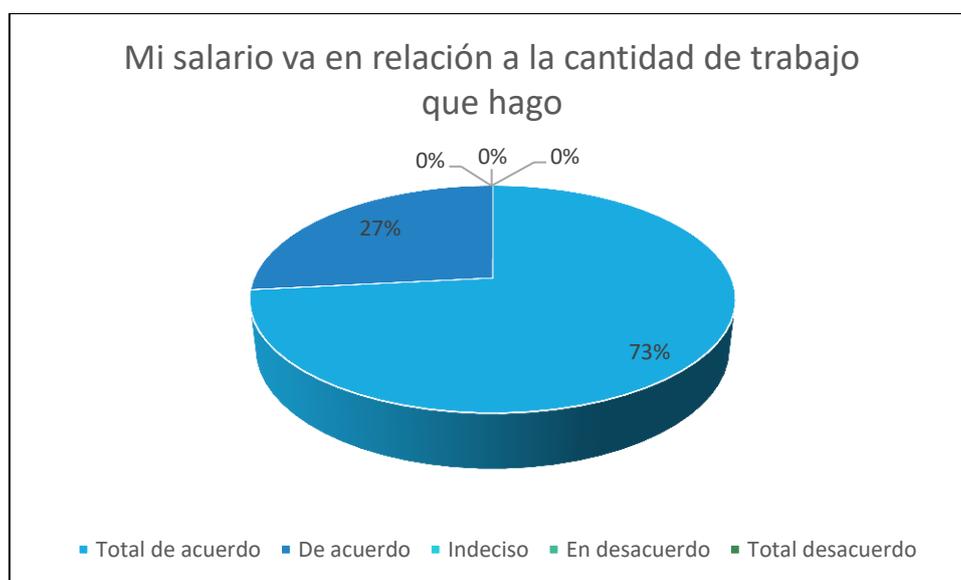


Figura N° 15: Mi salario va en relación a la cantidad de trabajo que hago. Fuente elaboración propia

## Interpretación:

El 73% de los empleados se encuentra en total acuerdo y el 27% de los empleados están de acuerdo con respecto a que su salario va en relación a la cantidad de trabajo que realizan.

### Factor III Políticas Administrativas

Pregunta N°8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	5	33
De acuerdo	4	27
Indeciso	1	7
En desacuerdo	5	33
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 17: Me siento motivado por la oportunidad de hacer carrera en este trabajo. Fuente elaboración propia.

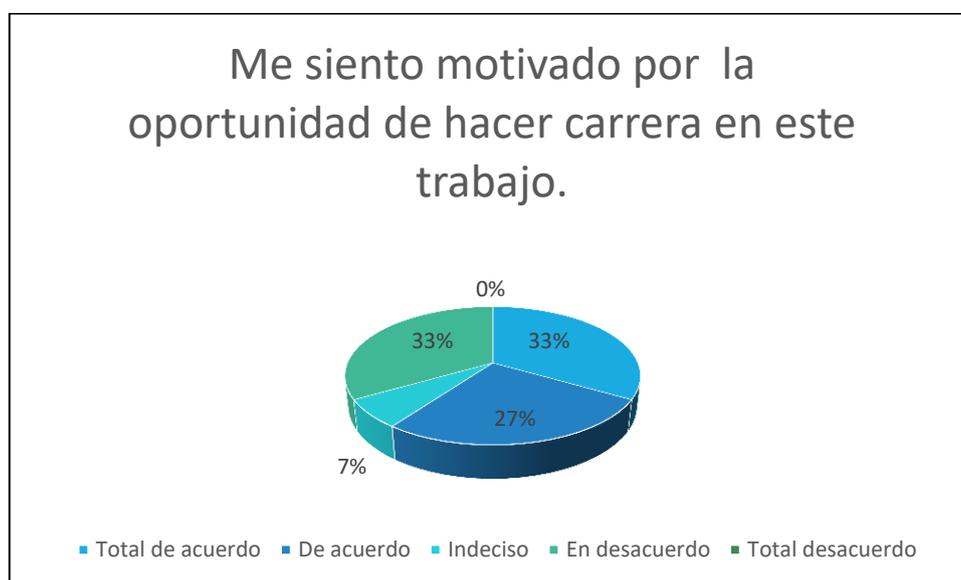


Figura N° 16: Me siento motivado la oportunidad de hacer carrera en este trabajo. Fuente elaboración propia.

Interpretación:

El 33% de los empleados están en total de acuerdo, el otro 33% están en desacuerdo, el 27% se encuentra de acuerdo y el 7% está indeciso con respecto si se siente motivado por la oportunidad de hacer carrera en el negocio.

## Pregunta N°9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	4	27
De acuerdo	4	27
Indeciso	4	26
En desacuerdo	3	20
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 18: Estoy conforme con las oportunidades de promoción de Munanqui. Fuente elaboración propia

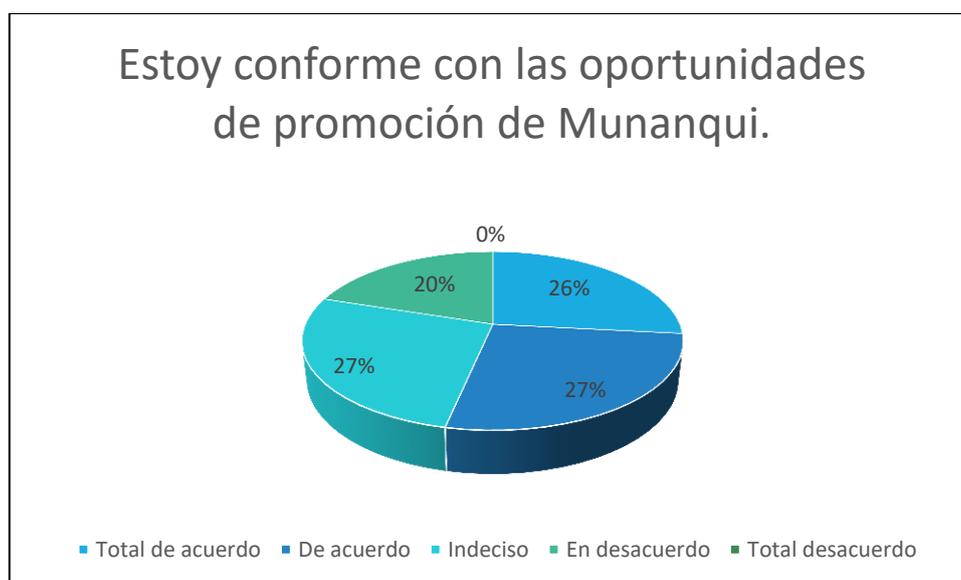


Figura N° 17: Estoy conforme con las oportunidades de promoción de Munanqui. Fuente elaboración propia.

Interpretación:

El 27% de empleados se encuentra en total acuerdo, otro 27% manifiesta estar de acuerdo, un 26% responde encontrarse indecisos y un 20% se encuentra en desacuerdo.

## Pregunta N°10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	6	40
De acuerdo	4	27
Indeciso	5	33
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 19: Me siento motivado por la política salarial de la empresa. Fuente elaboración propia.



Figura N° 18: Me siento motivado por la política salarial de la empresa. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 40% de empleados indica que se encuentra en total acuerdo, el 27% está de acuerdo, y el 33% está indeciso con respecto a si se siente motivado con la política salarial de la empresa.

#### Factor IV Relaciones Sociales.

Pregunta N°11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	10	67
De acuerdo	5	33
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 20: Me siento bien trabajando con mis compañeros de Munanqui. Fuente elaboración propia.

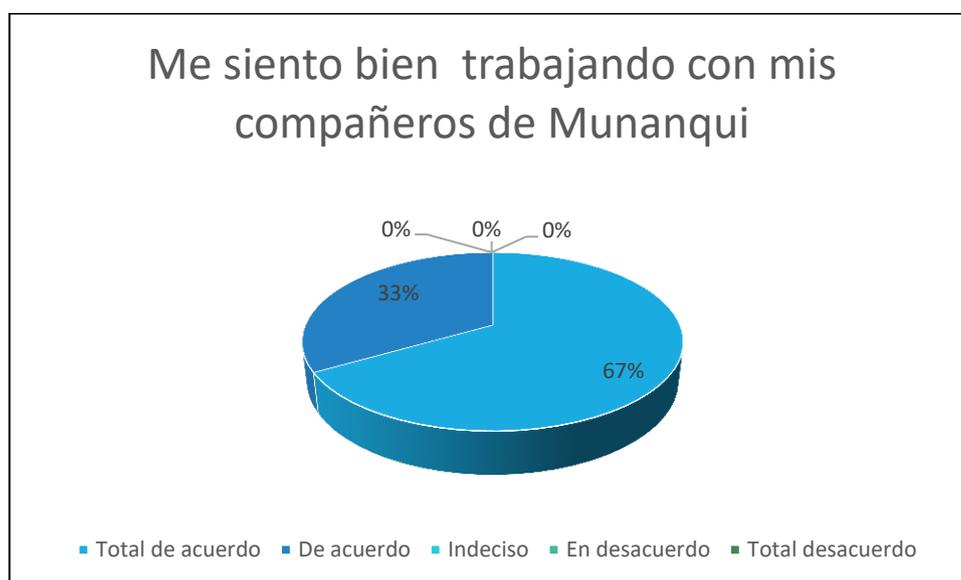


Figura N° 19: Me siento bien trabajando con mis compañeros de Munanqui. Fuente elaboración propia..

Interpretación:

En cuanto a la pregunta si se sienten parte de un equipo de trabajo el 67% respondió que siempre y el 33% a veces.

## Pregunta N°12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	9	60
De acuerdo	5	33
Indeciso	1	7
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 21: Me siento parte del equipo de trabajo de Munanqui. Fuente elaboración propia.

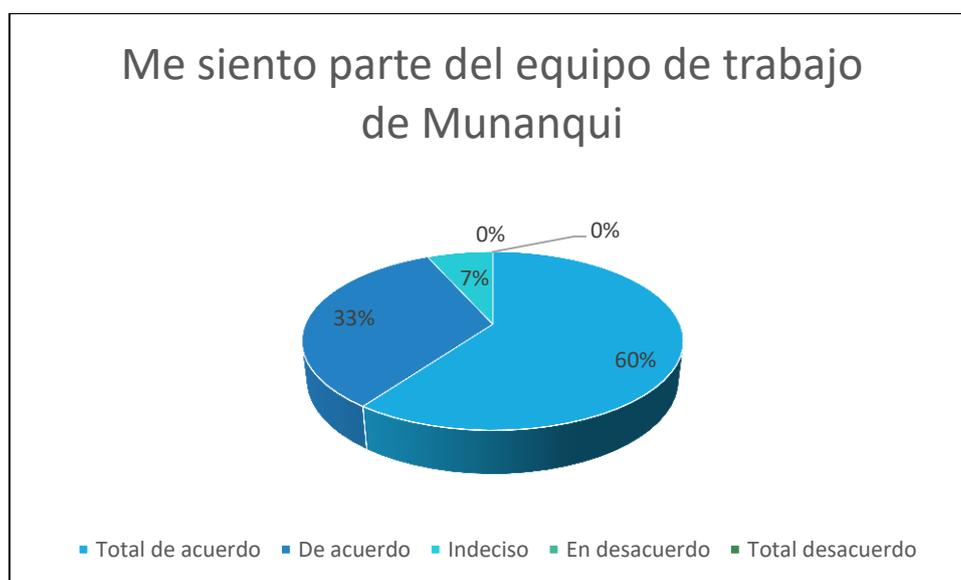


Figura N° 20: Me siento parte del equipo de trabajo de Munanqui. Fuente elaboración propia..

## Interpretación:

Un 60% de empleados manifiesta un total acuerdo, un 33% de acuerdo y un 7% se encuentra indeciso.

## Pregunta N°13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	5	33
De acuerdo	6	40
Indeciso	3	20
En desacuerdo	1	7
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 22: Estoy conforme como se resuelven los conflictos entre mis compañeros. Fuente elaboración propia.



Figura N° 21: Estoy conforme como se resuelven los conflictos entre mis compañeros. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

Las respuestas de los empleados es un 40% se encuentra de acuerdo, el 33% se encuentra en total acuerdo, un 20% se encuentra en indeciso, y el 7% en desacuerdo.

## Factor V Desarrollo Personal

Pregunta N°14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	8	53
De acuerdo	4	27
Indeciso	3	20
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 23: Estoy de acuerdo con la forma como yo obtengo crédito completo de mi trabajo. Fuente elaboración propia.

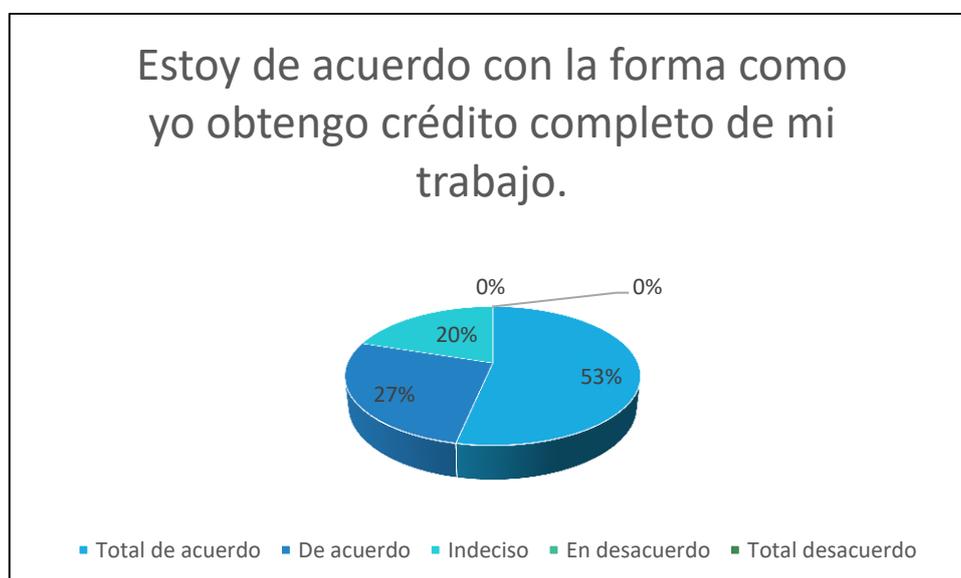


Figura N° 22: Estoy de acuerdo con la forma como yo obtengo crédito completo de mi trabajo. Fuente elaboración propia.

Interpretación:

El 53% indica que está en total de acuerdo el 27% se encuentra de acuerdo y el 20% está indeciso.

## Pregunta N°15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	5	34
De acuerdo	5	33
Indeciso	3	20
En desacuerdo	2	13
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 24: Siento que tengo la oportunidad de hacer algo que valga la pena. Fuente elaboración propia.



Figura N° 23: Siento que tengo la oportunidad de hacer algo que valga la pena. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 34% se encuentra en total acuerdo, el 33% está de acuerdo, el 20% se encuentra indeciso y el 13% está en desacuerdo.

## Pregunta N°16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	6	40
De acuerdo	8	53
Indeciso	1	7
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 25: Tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo. Fuente elaboración propia.

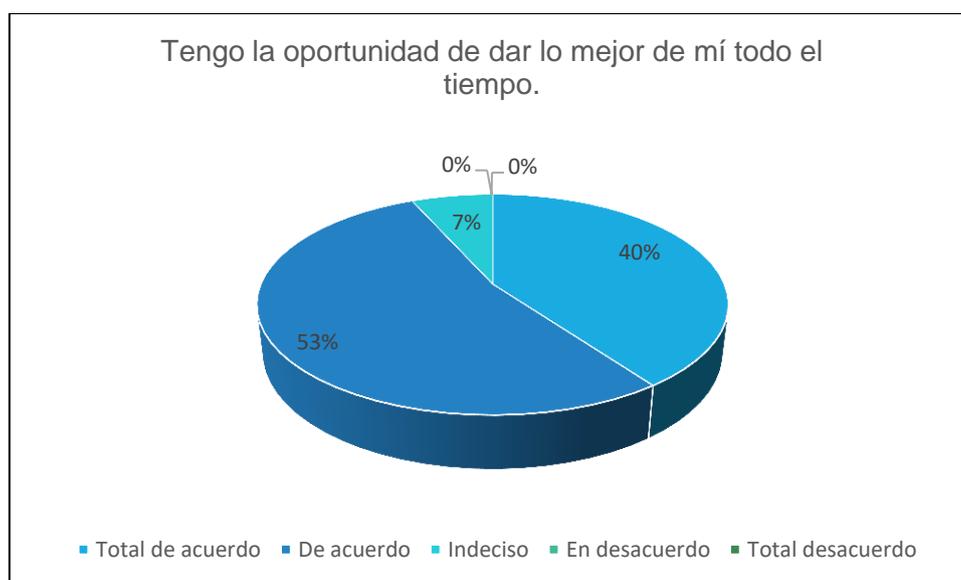


Figura N° 24: Tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 53% de las respuestas indican que están en de acuerdo, el 40% está en total acuerdo, el 7% se encuentra indeciso.

## Factor VI Desempeño de Tareas

Pregunta N°17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	10	67
De acuerdo	5	33
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 26: Estoy de acuerdo con el reconocimiento que obtengo por mi trabajo. Fuente elaboración propia.

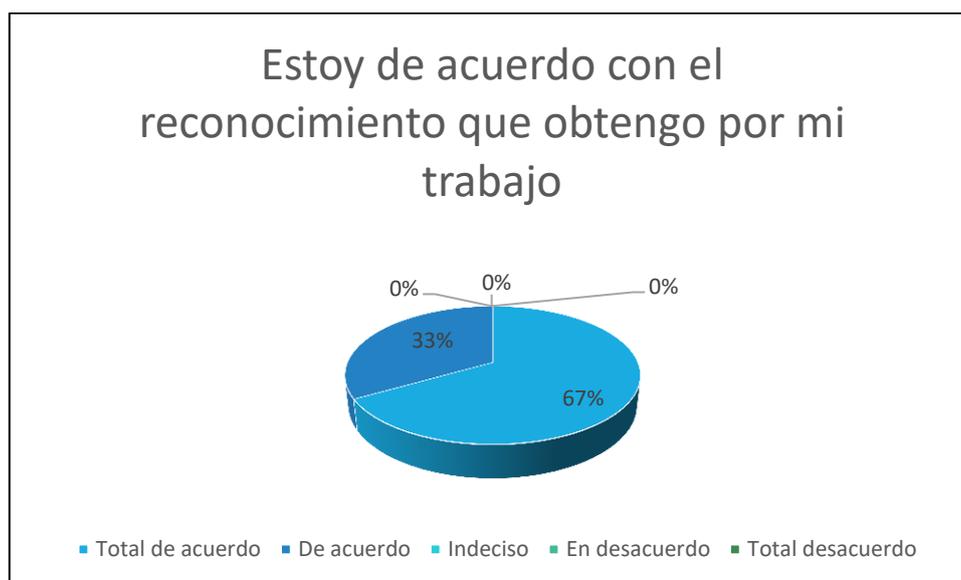


Figura N° 25: Estoy de acuerdo con el reconocimiento que obtengo por mi trabajo. Fuente elaboración propia.

Interpretación:

El 67% de los empleados indican que están en total acuerdo y el 33% está de acuerdo.

## Pregunta N°18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	10	67
De acuerdo	5	33
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 27: Estoy orgulloso de mi trabajo bien hecho. Fuente elaboración propia.



Figura N° 26: Estoy orgulloso de mi trabajo bien hecho. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 67% se encuentra en total de acuerdo y el 33% está de acuerdo con respecto a la pregunta si está orgulloso de su trabajo bien hecho.

## Pregunta N°19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	8	53
De acuerdo	7	47
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 28: Me gusta el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia

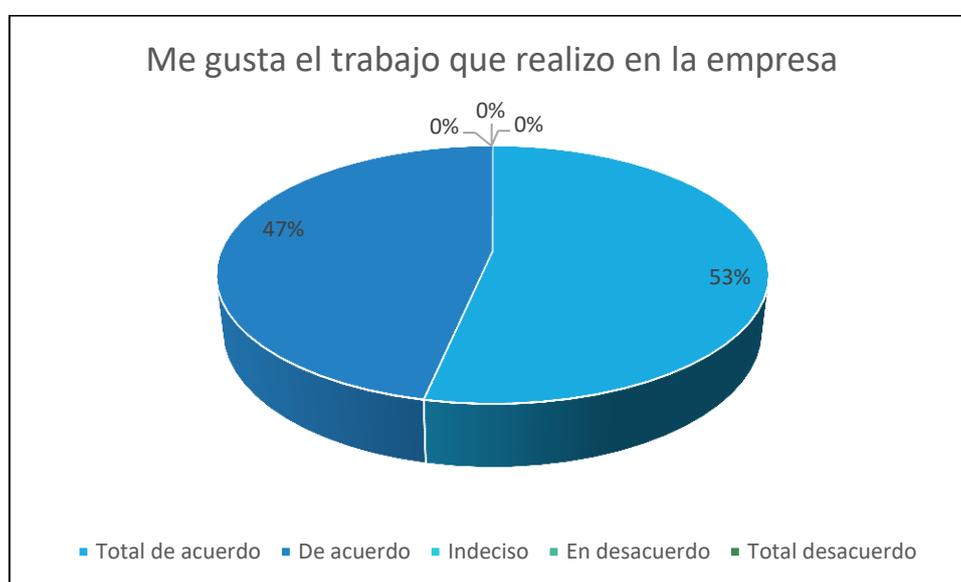


Figura N° 27: Me gusta el trabajo que realizo. Fuente elaboración propia

Interpretación:

El 53% indica que está en total acuerdo y el 47% se encuentra de acuerdo.

## Pregunta N°20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	8	53
De acuerdo	7	47
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 29: Me siento satisfecho de mi trabajo realizado. Fuente elaboración propia.

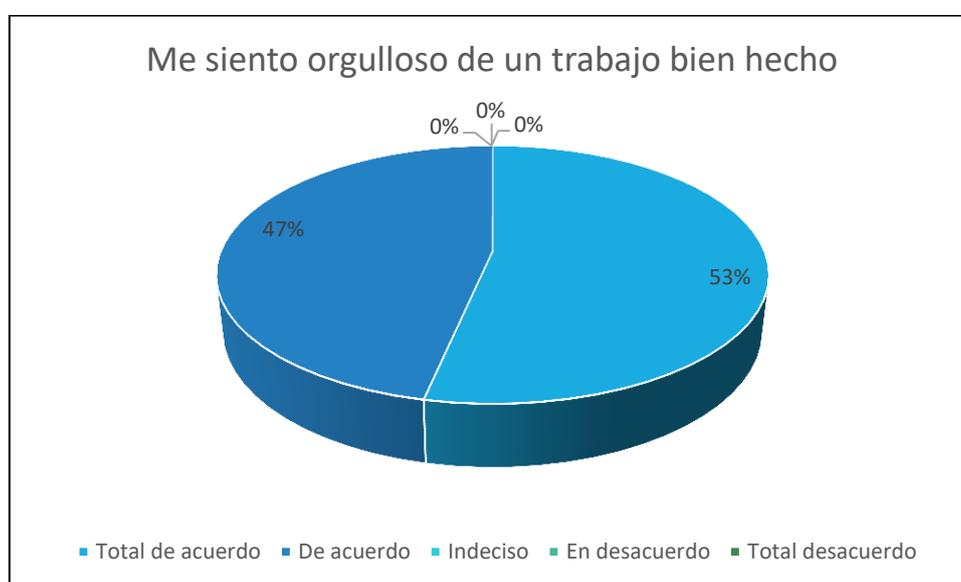


Figura N° 28: Me siento satisfecho de mi trabajo realizado. Fuente elaboración propia.

## Interpretación:

El 53% se encuentra en total acuerdo y el 47% se encuentra de acuerdo.

## Factor VII Relación con la Autoridad

Pregunta N°21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	8	53
De acuerdo	7	47
Indeciso	0	0
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 30: Estoy de acuerdo con la manera como se me dice que hago bien mi trabajo. Fuente elaboración propia.

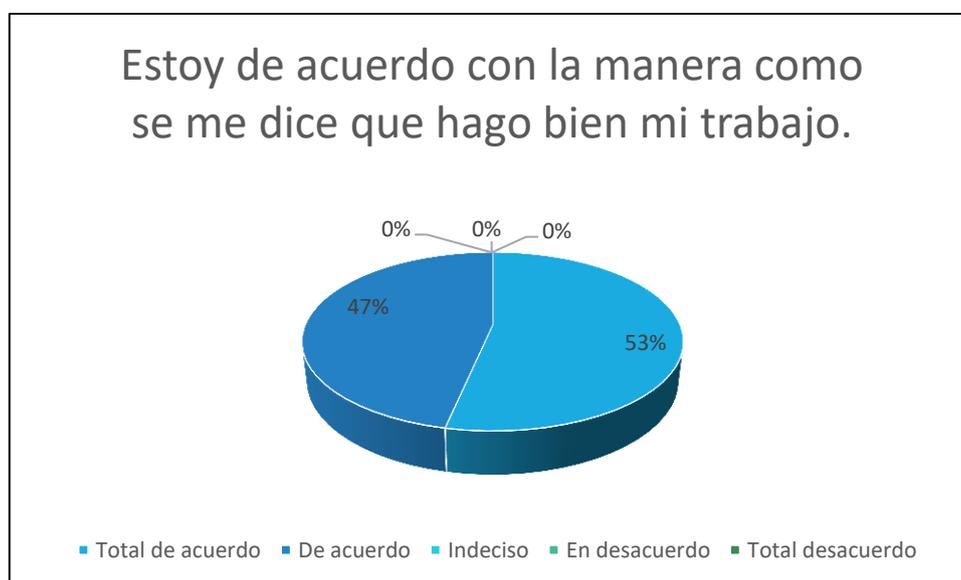


Figura N° 29: Estoy de acuerdo con la manera como se me dice que hago bien mi trabajo. Fuente elaboración propia.

Interpretación:

El 53% se encuentra en total acuerdo y el 47% está de acuerdo en la manera de como se dice que hace bien su trabajo.

## Pregunta N°22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %
Total, de acuerdo	6	40
De acuerdo	7	47
Indeciso	2	13
En desacuerdo	0	0
Total, desacuerdo	0	0

Tabla N° 31: Estoy conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato. Fuente elaboración propia.

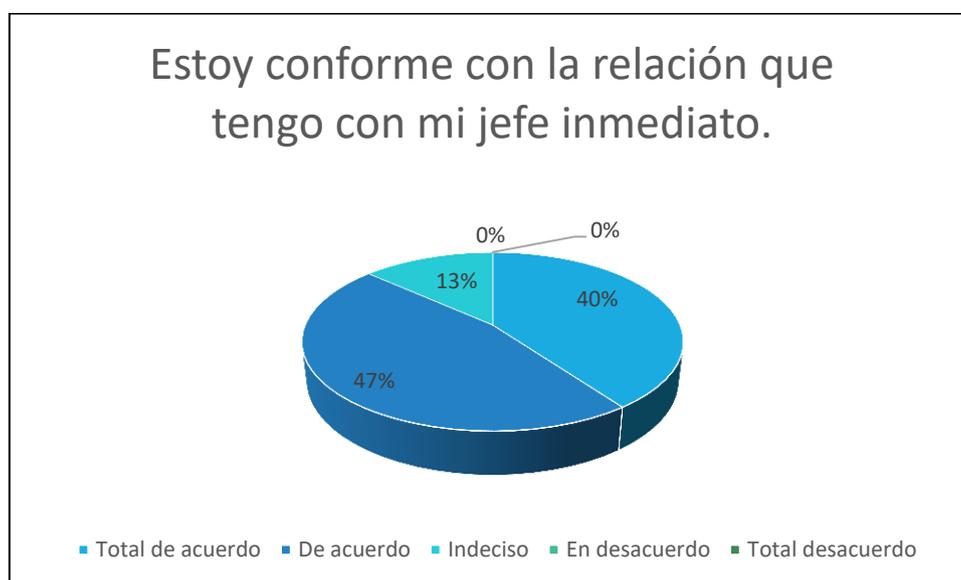


Figura N° 30: Estoy conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato. Fuente elaboración propia..

## Interpretación:

El 40% se encuentra en total acuerdo, el 47% se encuentra de acuerdo y el 13% se encuentra indeciso con respecto a la pregunta si está conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato.

#### 4.2 Propuesta de Mejora

Se elaboran 2 propuestas de mejora basadas en los resultados de la evaluación.

##### 1. Propuesta de mejora del Factor I Condiciones Físicas y Materiales

➤ **Objetivo**

Mejorar las condiciones físicas y materiales del ambiente donde trabajan los empleados.

➤ **Meta**

Realizar una mejora de las condiciones física y materiales del ambiente donde trabajan los empleados.

➤ **Estrategia**

Crear condiciones físicas y materiales que promocienen apoyo a los trabajadores en la realización de su trabajo.

➤ **Actividades**

➤ **Actividad N°1:** Levantar información de los empleados sobre sus necesidades con respecto a las condiciones físicas y materiales de sus ámbitos de trabajo.

Es indispensable conocer los inconvenientes que tienen los empleados en relación a las condiciones físicas y materiales para mejorar el cumplimiento de sus funciones, esta información se realizará mediante una encuesta.

➤ **Tareas**

1. Elaborar una encuesta.
2. Tomar la encuesta a los empleados en línea
3. Tabular la encuesta

➤ **Actividades N°2:** Llevar a cabo una reunión para poder revisar las necesidades de los empleados con respecto a las condiciones físicas y materiales. La información de las necesidades es el resultado final de la encuesta.

➤ **Tareas**

1. Convocar a los directivos de Munanqui para revisar las necesidades.
2. Elaborar la lista de necesidades. Dándoles un rango de prioridad de acuerdo a las necesidades más urgentes e importantes.

➤ **Actividades N°3:** Contratar a un arquitecto para que pueda elaborar una propuesta de mejora. Para ello se revisarán varias propuestas de arquitectos locales.

➤ **Tareas**

1. Revisar la lista de arquitectos locales.
2. Cotizar los servicios de los arquitectos.

➤ **Actividades N°4:** Aprobar la propuesta de mejora del arquitecto.

➤ **Tareas**

1. Elegir la mejor propuesta para la empresa.
2. Convocar al encargado de las finanzas para conocer si se pueden cubrir los gastos.

➤ **Actividades N°5:** Iniciar la remodelación de los ambientes.

➤ **Tareas**

1. Elaborar el contrato con el arquitecto.
2. Compra de materiales.
3. Remodelación del local.

➤ **Costo total**

El costo total para mejorar el Factor I Condiciones Físicas y Materiales, es de S/8,600.00.

FACTOR I CONDICIONES FÍSICAS Y MATERIALES												
Objetivos	Meta	Estrategias	Actividades	Tareas	Responsable	Costos	Meses					
							Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Mejorar las condiciones física y materiales del ambiente donde trabajan los empleados	1	Crear condiciones física y materiales que proporcionen apoyo a los trabajadores en la realización de su trabajo.	1 Levantar información de los empleados sobre sus necesidades con respecto a las condiciones físicas y materiales de sus ámbitos de trabajo.	1. Baborar una encuesta.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 100.00						
				2. Tomar la encuesta los empleados en línea.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/ 0.00						
				3. tabular la encuesta	Gerente General y Gerente de Producción y	S/ 0.00						
			2. Llevar a cabo una reunion para poder revisar las necesidades de los empleados con respecto a las condiciones física y materiales.	1. Convocar a los directivos de Munanqui para revisar las necesidades.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 0.00						
				2. Baborar una lista de necesidades.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 0.00						
			3. Contratar un arquitecto para que pueda elaborar una propuesta de mejora.	1. Revisar la lista de arquitectos locales.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 0.00						
				2. Cotizar los servicios de los arquitectos.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 0.00						
			4. Aprobar la propuesta de mejora del arquitecto.	1. Begir la propuesta que mejor convenga a la empresa.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 0.00						
				2. Convocar al encargado de las finanzas para conocer si se pueden cubrir estos gastos.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/ 0.00						
			5. Iniciar la remodelacion de los ambientes.	1. Baborar el contrato con el arquitecto.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/1500.00						
				2. Compra de materiales.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/5,000.00						
				3. Remodelacion del local.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/2,000.00						
COSTO TOTAL						S/8,600.00						

Tabla N° 32: Propuesta de mejora para el Factor I Condiciones Físicas y Materiales. Fuente elaboración propia

## 2. Propuesta de mejora del Factor II: Beneficios Laborales y Remunerativos.

### ➤ **Objetivo**

Mejorar los beneficios laborales y remunerativos de los empleados de la empresa.

### ➤ **Metas**

1. Realizar una mejora de beneficios laborales.
2. Concretar un convenio con descuento de empresas de servicios médicos, psicológicos.
3. Concretar un convenio con empresas para vales de descuento a los empleados.
4. Elaborar un programa del empleado del mes.

### ➤ **Estrategia**

1. Mejorar los beneficios laborales.
2. Realizar convenios con descuento de empresas de servicios médicos, psicológicos.
3. Realizar convenios con empresas para vales de descuento a los empleados.
4. Programa del empleado del mes.

### ➤ **Actividades**

- **Actividad N°1:** Revisar la estructura de categorización de los empleados, donde se considere la antigüedad laboral y el desempeño del empleado.

### ➤ **Tareas**

1. Establecer las variables de la categorización.
  2. Elaborar la lista de empleados con la estructura de categorización.
  3. Establecer escalas de suelos en relación a la escala de categorización.
- **Actividades N°2:** Revisar la relación de proveedores y clientes para poder elaborar convenio de servicios.
- **Tareas**
1. Revisar la relación de proveedores y clientes para poder elaborar convenios de servicios.
  2. Contactarnos con las empresas elegidas y proponerles un convenio con ellos.
  3. Llevar a cabo el convenio.
- **Actividades N°4:** Revisar la relación de empresa y distribuidoras de bienes de consumo masivo para poder elaborar convenios de servicios.
- **Tareas**
1. Revisar la relación de proveedores y clientes para poder elaborar convenios de servicios.
  2. Contactarnos con las empresas elegidas y proponerles un convenio con ellos.
  3. Llevar a cabo el convenio.
- **Actividades N°5:** Conformar el equipo de trabajo para el programa del empleado del mes
- **Tareas**

1. Establecer los criterios a evaluar (tangibles e intangibles)
2. Elaborar la encuesta on line.
3. Levantar información de los empleados sobre los premisos y los criterios de evaluación.
4. Aplicación de la encuesta on line.
5. Ceremonia de premiación.

➤ **Costo total**

El costo total de la propuesta de mejora para el Factor II Beneficios laborales y remunerativos es de S/. 2500.00

➤ **Programa del empleado del mes**

Se propone implementar un programa de reconocimiento del empleado del mes, que por medio de una encuesta a todo el personal de la pyme permita elegir al empleado del mes, esta encuesta debe contener preguntas que midan el comportamiento, las habilidades y las calificaciones de los trabajadores, relacionadas con las funciones que desempeñan.

El reconocimiento del empleado del mes debe ser un proceso sistémico que permita alentar a todo el personal de la pyme a mejorar su productividad y cumplir sus obligaciones de manera efectiva y proactiva.

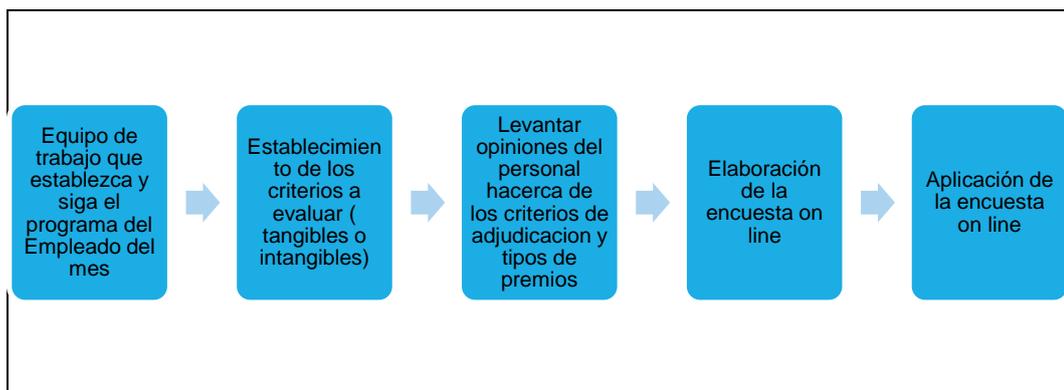


Figura N° 31: Proceso del reconocimiento del empleado del mes. Fuente elaboración propia.

Factores II Beneficios laborales y remunerativos																
Objetivos	Meta	Estrategias	Actividades	Tareas	Responsables	Costos	Meses									
							Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.				
Mejorar los beneficios laborales y remunerativos de los empleados de la empresa.	1	Mejorar los beneficios laborales.	1. Revisar la estructura de categorización de los empleados, donde se considere la antigüedad laboral y el desempeño del empleado.	1. Establecer las variables de la categorización.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/0.00										
				2. Elaborar la lista de empleados con la estructura de categorización.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/0.00										
				3. Establecer escalas de sueldos en relación a la escala de categorización.	Gerente General y Gerente de Economía y Finanzas	S/0.00										
	1	Realizar convenios de descuento con empresas de servicios médicos, psicológicos.	1. Revisar la relación de proveedores y clientes para poder elaborar convenios de servicios	1. Revisar la relación de proveedores y clientes para poder elaborar convenios de servicios.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/0.00										
				2. Contactarnos con las empresas elegidas y proponerles un convenio con ellos.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/:200.00										
				3. Llevar a cabo el convenio.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/. 700.00										
	1	Realizar convenios con empresas para vales de descuento a los empleados	1. Revisar la relación de empresas y distribuidoras de bienes de consumo masivo para poder elaborar convenios de servicios	1. Revisar la relación de proveedores y clientes para poder elaborar convenios de servicios.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/0.00										
				2. Contactarnos con las empresas elegidas y proponerles un convenio con ellos.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/:200.00										
				3. Llevar a cabo el convenio.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/. 700.00										
	1	Programa del empleado del mes.	1 Conformar el equipo de trabajo para el programa del empleado del mes.	1. Establecer los criterios a evaluar (tangibles e intangibles)	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/0.00										
				2. Elaboración de la encuesta on line.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/0.00										
				3. Levantar información de los empleados sobre los premios y los criterios de evaluación.	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/0.00										
				4. Aplicación de la encuesta online	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/0.00										
				5. Ceremonia de premiación	Gerente General y Gerente de Producción y Marketing	S/. 700.00										
	<b>COSTO TOTAL</b>						<b>S/. 2500.00</b>									

Tabla N° 33: Propuesta de Mejora para el Factor II Beneficios laborales y remunerativos. Fuente elaboración propia

### 4.3 Métricas de Control

Resultados de las encuestas de satisfacción laboral serán archivadas en el file con la finalidad de llevar un registro histórico.

El indicador que se plantea es; el resultado de la evaluación de la satisfacción laboral de cada factor debe ser > a 20 puntos, lo que se registra menos a este puntaje deberá pasar a un plan de mejora adecuado al factor.

Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V	Factor VI	Factor VII
>=20 puntos						

Tabla N° 34: Indicadores de Gestión para la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Munanqui. Fuente elaboración propia.

➤ Galería de imágenes del empleado del mes

Un mecanismo de control, del empleado del mes es tener en el Facebook interno de la empresa una galería de imágenes con la premiación de los mismos.

## 5 Capítulo V Sugerencias

### 5.1 Conclusiones

- 1.1. Se elabora el diagnóstico de la satisfacción laboral en la Casa del Té Peruano, se realizó por medio de fuentes secundarias (fuentes internas) y de fuentes primarias mediante una encuesta a los colaboradores de la empresa encontrándose que desde la creación de la pyme no se ha realizado ninguna evaluación de la satisfacción de personal y que el personal no se encuentra totalmente satisfecho trabajando en la empresa.

1.2. A raíz de la evaluación de la satisfacción laboral (modelo de Sonia Palma) se han detectado los siguientes factores críticos:

En cuanto a la infraestructura y los ambientes de trabajo. Existe un porcentaje de los colaboradores que piensan que la infraestructura de la empresa no les favorece, en la labor cotidiana, en cuanto a la temperatura, iluminación y ventilación.

También siente que los espacio no les brinda la seguridad ni tampoco las condiciones y medidas de prevención de su puesto de trabajo, no han recibido información del mismo; desconocen las instrucciones en caso de emergencia es otro factor, algunos colaboradores no cuentan con el equipo de protección.

Los directivos no le han dado la importancia a las condiciones físicas y materiales de la empresa, se han focalizado en posicionar la empresa en el mercado, hacerla conocida y aumentar el volumen de ventas.

Es por ello que los colaboradores sienten incomodidad en la realización de sus tareas y en la satisfacción laboral que les produce el cumplirlas.

1.3. Se elaborar la propuesta de mejora en la satisfacción laboral en la empresa la Casa del Té Peruano.

La propuesta de mejora se encuentra orientado a solucionar los Factores con menor puntaje de satisfacción laboral.

Una de las propuestas mejorar las condiciones físicas y materiales y la otra mejorar las condiciones salariales.

Estas propuestas de mejora para los dos factores serán elaboradas en co participación con los empleados para lograr mejores resultados, con la finalidad de hacer una lista de sus necesidades por medio de una encuesta, los resultados serán revisados y aprobados por los directivos.

En cuanto a la mejora de las condiciones físicas y materiales esta deberá ser implementada a la brevedad, y nuevamente evaluada en caso de la ampliación del local o cualquiera de las áreas de la empresa.

Así mismo debe considerarse este factor en el caso de la apertura de una sucursal o franquicia.

En el caso de las condiciones salariales estas deben mejora en cuanto se van aumentando las tareas y responsabilidades a los colaboradores.

Así mismo considerar el pago de las horas extras, que se dan en el caso de los auspicios de eventos que tiene la empresa.

- 1.4. Una vez implementadas las propuestas de mejora, deben ser sujetas de seguimiento y control de las mismas, se propone un proceso sistémico que permite recoger las propuestas de mejora y sugerencias de los colaboradores.

➤ **Recomendaciones**

Se sugiere que la elaboración de encuesta para cada factor de evaluación con la finalidad de levantar información de fuentes primarias, esta encuesta deberá variar de acuerdo al momento, contexto y oportunidad que la situación.

Se recomienda que sea realizada una investigación de mercados de la competencia para analizar las condiciones físicas y materiales, así como las condiciones salariales para hacer un benchmarking, con Munanqui.

Conseguir descuentos y tarjetas de vales de empresas proveedoras de Munanqui para los empleados con la finalidad de ayudar en sus presupuestos familiares y generar lealtad a la empresa.

Realizar convenios con empresas interesadas en brindar vales a los trabajadores de Munanqui, como servicios médicos, dentales, dermatológicos etc...

La implementación del programa del empleado del mes permitirá motivar a los empleados. Este tiene como objetivo reconocer a un empleado de la empresa, que realiza eficaz y eficientemente sus funciones, así como colabora en generar un ambiente laboral amigable y cordial de sana convivencia entre los colaboradores.

Se recomienda evaluar competencias como liderazgo, orientación al servicio, adaptabilidad al cambio, solidaridad, alegría, paz, fraternidad, iniciativa, colaboración, trabajo en equipo, etc.

Se recomienda elaborar un plan de seguridad para los 13 procesos que tiene la organización, en el plan de seguridad se debe:

- Identificar y analizar las zonas y los riesgos de cada proceso, de la organización.
- Elaborar los reglamentos de seguridad, capacitar y difundir los mismos a los colaboradores.
- Entregar los implementos de seguridad a los colaboradores.
- Elaborar los procedimientos de emergencia y realizar simulacros con todo el personal.
- Tener al alcance los números de emergencia.
- Contratar un seguro médico para los empleados, en caso de accidentes.

## 6 Bibliografía

- Dawis, R; England, G. y Lofquist, L. (1984) *Teoría del Ajuste Laboral*. Recuperado el 15 de noviembre del 2019 de:  
[http://infad.eu/RevistaINFAD/2011/n1/volumen5/INFAD\\_010523\\_529-535.pdf](http://infad.eu/RevistaINFAD/2011/n1/volumen5/INFAD_010523_529-535.pdf)
- Chiang, V. M. (2007) *Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1*. *Theorica* 16(2), 61-76.
- Herzberg, F. (1987). *Factores de Satisfacción* Recuperado el 20 de noviembre del 2019 de <https://liderazgoymas.wordpress.com/2010/07/13/teoria-bifactorial-de-herzberg/>
- Feldman, L. & Blanco. G. (2006) *Las emociones en el clima organizacional: un nuevo reto para las organizaciones*. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.
- Gary, F. & Berbel, G. (2007) *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC
- Kenneth W. T. & Gail F.T. (2002) *Conflict styles of men and women at six organization levels* *The international journal of conflict management* Vol. 14, Issue N°2
- Jackson, E.F. & Slocum; J. W. Jr. (1988) *A Longitudinal study of climates*. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James L.R. & Jones, A. P. (1974) *Organizational climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations*, *Academy of Management Journal*, 81, 1096-1112.

- Joyce, V.F. & Slocum, J.W. (1984) *Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations*. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Lewin, K; Lippti, R. & White, R. K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Locke, E.A. (1984) *Job satisfaction* Social Psychology and Organizacional Behaviour. Chichester: Wiley.
- Mathieu, J. E. (1991) *A cross – level nonrecursive model of antecedents of organizational commitment and satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127 -133.
- Melia J & Peiró J. (2010) *La medida de la satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23* Facultad de Psicología Universidad de Valencia Recuperado 15 de agosto del 2019 [https://www.uv.es/meliaj/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/meliaj/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
- Ojeda S. y Baldárrago A. (2019) *Propuesta de mejora para la implementación del modelo de gestión por procesos en la Casa del Té Peruano* (tesis de pregrado) repositorio de tesis Universidad Católica San Pablo Arequipa Perú
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC*. (1ª ed.). Perú.
- Pérez M. (2012) *Redes sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para Pymes*. *Universidad & Empresa* N° 22, pp 131-149. Recuperado 01 de setiembre 2019 <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187225561006.pdf>

- Rentsch, J. R. (1990) *Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings*, Journal of Applied Psychology, 75, 668-681.
- Rodríguez, J. (2005) *Clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión*. Colombia: Consult C. A.
- Salgado J. & Remeseiro C. Mar I. (1996) *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME* Psicothema, vol. 8 núm. 2, pp 329 -335 Universidad de Oviedo, Universidad de Compostela España. Recuperado 19 de agosto del 2019 <https://www.redalyc.org/pdf/727/72780208.pdf>
- Segurado, A. & Argulló T. (2002) *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social*. Psicothema, 14(4), 828-836.
- Torres, Z. (2001). *Fundamentos de Administración*. México: Taller abierto.
- Yanjie L. (2017) *Estudio de prefactibilidad para la apertura de un salón de Té en la ciudad de Arequipa* Escuela de postgrado Universidad Católica Santa Arequipa. Recuperado el 07 de septiembre del 2019 <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6478/8H.1470.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **Anexos**

### Anexo N° 1 Cuestionario de Satisfacción Laboral

Estimado colaborador, me es grato saludarle, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de nuestros colaboradores, le agradeceré se sirva contestar la siguiente encuesta (marque con una X su respuesta).

Estimado colaborador, me es grato saludarle, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de nuestros colaboradores, le agradeceré se sirva contestar la siguiente encuesta (marque con una X su respuesta).

1. Estoy conforme con las condiciones de trabajo tanto temperatura, iluminación y ventilación

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

2. Estoy a gusto con las condiciones físicas del área donde me desempeño.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	

En desacuerdo	
Total desacuerdo	

3. Te sientes seguro con las condiciones y medidas de prevención y seguridad en tu puesto de trabajo.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

4. Estoy conforme con la cantidad de pago por el trabajo que realizo

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

5. Existe oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

6. Siento que mi salario es igual al de otros locales parecidos a Munanqui.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

7. Mi salario va en relación a la cantidad de trabajo que hago.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

8. Me siento motivado la oportunidad de hacer carrera en este trabajo.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

9. Estoy conforme con las oportunidades de promoción de Munanqui.

Respuesta	
Total de acuerdo	

De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

10. Me siento motivado por la política salarial de la empresa

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

11. Me siento bien trabajando con mis compañeros de Munanqui.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	

Total desacuerdo	
---------------------	--

12. Me siento parte del equipo de trabajo de Munanqui.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

13. Estoy conforme como se resuelven los conflictos entre mis compañeros.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

14. Estoy de acuerdo con la forma como yo obtengo crédito completo de mi trabajo.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

15. Siento que tengo la oportunidad de hacer algo que valga la pena.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

16. Tengo la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	

Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

17. Estoy de acuerdo con el reconocimiento que obtengo por mi trabajo.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

18. Estoy orgulloso de mi trabajo bien hecho

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

19. Me gusta el trabajo que realizo en la empresa.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

20. Me siento satisfecho de mi trabajo realizado

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

21. Estoy de acuerdo con la manera como se me dice que hago bien mi trabajo.

Respuesta	
-----------	--

Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

22. Estoy conforme con la relación que tengo con mi jefe inmediato.

Respuesta	
Total de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Total desacuerdo	

## Anexo N° 2: Calculo del puntaje por Factor

FACTOR N° I							14.4
	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje %	Puntaje	Ponderado	Resultado	
1	Total de acuerdo	8	53	40	0.33	13.2	
	De acuerdo	6	40	24	0.27	6.48	
	Indeciso	1	7	3	0.2	0.6	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
2	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>20.28</b>	
	Total de acuerdo	8	53	40	0.33	13.2	
	De acuerdo	7	47	36	0.27	9.72	
	Indeciso	0	0	0	0.2	0	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
3	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>22.92</b>	
	Total de acuerdo	6	40	30	0.33	9.9	
	De acuerdo	6	40	24	0.27	6.48	
	Indeciso	0	0	0	0.2	0	
	En desacuerdo	3	20	6	0.13	0.78	
4	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>17.16</b>	
	Total de acuerdo	5	33	25	0.33	8.25	
	De acuerdo	6	40	24	0.27	6.48	
	Indeciso	4	27	12	0.2	2.4	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
5	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>17.13</b>	
	Total de acuerdo	10	67	50	0.33	16.5	
	De acuerdo	5	33	20	0.27	5.4	
	Indeciso	0	0	0	0.2	0	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
6	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>21.9</b>	
	Total de acuerdo	4	27	20	0.33	6.6	
	De acuerdo	6	40	24	0.27	6.48	
	Indeciso	5	33	15	0.2	3	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
7	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>16.08</b>	
	Total de acuerdo	11	73	55	0.33	18.15	
	De acuerdo	4	27	16	0.27	4.32	
	Indeciso	0	0	0	0.2	0	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
FACTOR N°III							13.8

8	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>22.47</b>	16.58
	Total de acuerdo	5	33	25	0.33	8.25	
	De acuerdo	4	27	16	0.27	4.32	
	Indeciso	1	7	3	0.2	0.6	
	En desacuerdo	5	33	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
9	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>13.17</b>	
	Total de acuerdo	4	27	20	0.33	6.6	
	De acuerdo	4	27	16	0.27	4.32	
	Indeciso	4	26	12	0.2	2.4	
	En desacuerdo	3	20	6	0.13	0.78	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
10	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>14.1</b>	
	Total de acuerdo	6	40	30	0.33	9.9	
	De acuerdo	4	27	16	0.27	4.32	
	Indeciso	5	33	15	0.2	3	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
<b>FACTOR N°IV</b>							
11	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>17.22</b>	19.99
	Total de acuerdo	10	67	50	0.33	16.5	
	De acuerdo	5	33	20	0.27	5.4	
	Indeciso	0	0	0	0.2	0	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
12	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>21.9</b>	
	Total de acuerdo	9	60	45	0.33	14.85	
	De acuerdo	5	33	20	0.27	5.4	
	Indeciso	1	7	3	0.2	0.6	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
13	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>20.85</b>	
	Total de acuerdo	5	33	25	0.33	8.25	
	De acuerdo	6	40	24	0.27	6.48	
	Indeciso	3	20	9	0.2	1.8	
	En desacuerdo	1	7	2	0.13	0.26	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
<b>FACTOR N°V</b>							
14	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>16.79</b>	17.72
	Total de acuerdo	8	53	40	0.33	13.2	
	De acuerdo	4	27	20	0.27	5.4	
	Indeciso	3	20	9	0.2	1.8	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
15	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>20.4</b>	
	Total de acuerdo	5	34	25	0.33	8.25	
	De acuerdo	5	33	20	0.27	5.4	
	Indeciso	3	20	9	0.2	1.8	
	En desacuerdo	2	13	4	0.13	0.52	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	
16	<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>15.97</b>	
	Total de acuerdo	6	40	30	0.33	9.9	
	De acuerdo	8	53	32	0.27	8.64	
	Indeciso	1	7	3	0.2	0.6	
	En desacuerdo	0	0	0	0.13	0	
	Total desacuerdo	0	0	0	0.07	0	

