



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE GRADO
**PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA FRANQUICIA DE COMIDA RÁPIDA
DE CARACAS FRENTE A LA FLEXIBILIZACIÓN LABORAL.**

Tesista: Mónica Pérez Rodríguez

Tesista: Ibmar Requena Terán

Tutor: Froilan Barrios



DEDICATORIA

A Dios padre, porque eres mi fortaleza y mi guía.

A mi mamá que me ha aconsejado y ayudado durante toda mi carrera y mi vida.

A mis amigos que siempre me han apoyado y querido. No tengo palabras para agradecerles todo lo que han hecho y hacen por mí.

A Ibmar gracias por todo lo que me has enseñado y por tu amistad. Lo logramos!!.

Mónica Pérez.

*A mi mami,
porque por ella estoy aquí, por ser lo más bello que tengo, por enseñarme que hay que luchar para tener éxito y que nunca hay que dejarse caer.*

*A mi papá,
porque sé que mis logros son tus logros y por demostrarme que tu comprensión y apoyo va mucho más allá de lo que yo imaginaba.*

*A mi abuelo,
porque entre disgustos y alegrías se encargo de darle color a mi vida.*

*A mi hermano,
porque esto va por los dos.*

*A Mari,
por ser más que una hermana, mi amiga incondicional y porque gracias a su apoyo he alcanzado muchas cosas en mi vida.*

*A Monik,
por acompañarme en este reto que no fue nada fácil y por todas las horas, noches y días que compartimos y seguiremos compartiendo.*

Ibmar Requena T.



RECONOCIMIENTOS

A nuestro tutor el profesor Froilán Barrios,
por aceptarnos como sus tesisistas porque desde un principio mostró sus mejores intenciones de ayudarnos, siempre tenía tiempo para nosotras aunque llegásemos en apuros.

Al profesor Francisco Coello,
quien nos ayudo gustosamente cada vez que lo necesitábamos.

Al profesor Gustavo García,
porque nos guiaste desde el seminario y nos enseñaste que la exigencia es lo que nos llevaría a un buen resultado y porque innumerables veces te buscamos pidiendo ayuda y siempre nos diste soluciones.

A Carlos Jiménez,
por abrirnos las puertas de Subway, definitivamente en mejores manos no pudimos caer.

A Clau y Gaby,
porque ambos proyectos comenzaron como uno, las cuatro juntas muchas tardes y noches en la biblioteca para trabajar en esto. Fue muy grato poder compartir con ustedes no solo la carrera sino esta bonita amistad que nos quedo.

A la gente de piso 2 de biblioteca,
¡muchas gracias! se encargaron de darnos humor y aliento entre tantos libros y tesis que revisamos.



INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen.....	xvi
Introducción.....	17
Capítulo I. Formulación del Problema.....	19
Objetivos.....	26
Capítulo II. Marco Teórico.....	27
1.-Flexibilización laboral.....	27
1.1.- Revisión de la Flexibilización laboral.....	27
1.2.- Conceptos Básicos.....	29
1.3.- Relaciones laborales en la Flexibilización Laboral.....	31
1.3.1.- Los Patronos.....	32
1.3.2.- Los trabajadores.....	32
1.3.3.- El Estado.....	33
1.4.- Factores que determinan el origen de la flexibilización en las relaciones laborales	33
1.4.1.- Factores Económicos.....	33
1.4.2.- Factores Tecnológicos.....	34
1.4.3.- Factores Ideológicos.....	34
1.4.4.- Factores Culturales.....	34
1.5.- Clasificación de la flexibilización laboral.....	35
1.5.1.- Flexibilización interna.....	35
1.5.2.- Flexibilización externa.....	36
2.-Percepción.....	42
2.1.- Conceptos básicos.....	42
2.2.- Factores que Influyen en la Percepción	44
2.2.1.- El perceptor.....	44
2.2.2.- El objeto.....	44
2.2.3.- La situación.....	45
2.3.- Procesos de la percepción.....	46
2.3.1.- La recodificación.....	46



2.3.2.- La predicción.....	46
2.4.- Las Emociones y la Percepción.....	46
2.5.- Importancia de la Percepción en la Organización.....	47
3.- Franquicias.....	48
3.1.- Conceptos básicos.....	48
3.2.- Características de las franquicias.....	50
3.3.- Tipos de franquicias.....	51
3.3.1.- Según el sector de actividad.....	52
3.3.2.- Según el grado y nivel de integración en la red.....	52
3.3.3.- Según la forma de expansión geográfica.....	53
3.4.- Franquicias en Venezuela.....	53
Capítulo III. Marco Metodológico.....	55
1.- Diseño y tipo de investigación.....	55
2.- Diseño conceptual y operacional de la variable.....	56
3.- Población y muestra.....	61
4.- Diseño del instrumento de medición.....	65
5.- Análisis estadístico de los datos.....	71
6.- Validación del instrumento.....	73
7.- Factibilidad del estudio.....	74
8.- Aspectos éticos.....	75
Capítulo IV. Marco referencial.....	76
Capítulo V. Análisis y Discusión de Resultados.....	81
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	169
Referencias bibliográficas.....	176
Anexos.....	180
Anexo A.....	181
Anexo B.....	188
Anexo C.....	194
Anexo D.....	195
Anexo E.....	200



INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Tabla N° 1. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el sexo.....	82
Gráfica N°1. Distribución por porcentajes de los empleados según el sexo.....	82
Tabla N° 2 Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según la edad.....	82
Gráfica N° 2. Distribución por porcentajes de los empleados según la edad.....	82
Tabla N° 3. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el estado civil.....	83
Gráfica N° 3. Distribución por porcentajes de los empleados según el estado civil.....	83
Tabla N° 4. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el nivel de instrucción.....	84
Gráfica N° 4. Distribución por porcentajes de los empleados según el nivel de instrucción.	84
Tabla N° 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el área o departamento.....	85
Gráfica N° 5. Distribución por porcentajes de los empleados según el área o departamento.	85
Tabla N° 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el cargo ocupado.....	86
Gráfica N° 6. Distribución por porcentajes de los empleados según el cargo ocupado.....	86
Tabla N° 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según la antigüedad en el cargo.....	86
Gráfica N° 7. Distribución por porcentajes de los empleados según la antigüedad en el cargo.....	86
Tabla N° 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según la antigüedad en la empresa.....	87
Gráfica N° 8. Distribución por porcentajes de los empleados según la antigüedad en la empresa.....	87
Tabla N° 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada.....	88
Gráfica N° 9. Distribución de porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia	88



aplicada.....	
Tabla N° 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.....	89
Gráfica N° 10. Distribución de porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.....	89
Tabla N° 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.....	89
Gráfica N° 11. Distribución de porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.....	89
Tabla N° 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada.....	90
Gráfica N° 12. Distribución de porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada.....	90
Tabla N° 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	90
Gráfica N° 13. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	90
Tabla N° 14. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	91
Gráfica N° 14. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	91
Tabla N° 15. Distribución de frecuencias y porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.....	92
Gráfica N° 15. Distribución de porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.....	92
Tabla N° 16. Distribución de frecuencias y porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada.....	92
Gráfica N° 16. Distribución de porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada.....	92
Tabla N° 17. Distribución de frecuencias y porcentajes de los contratos extensos de	93



prueba como estrategia aplicada.....	
Gráfica N° 17. Distribución de porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.....	93
Tabla N° 18. Distribución de frecuencias y porcentajes de la anualización como estrategia aplicada.....	93
Gráfica N° 18. Distribución de porcentajes de la anualización como estrategia aplicada....	93
Tabla N° 19. Distribución de frecuencias y porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada.....	94
Gráfica N° 19. Distribución de porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada...	94
Tabla N° 20. Distribución de frecuencias y porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada.....	94
Gráfica N° 20. Distribución de porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada.....	94
Tabla N° 21. Distribución de frecuencias y porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada.....	95
Gráfica N° 21. Distribución de porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada.....	95
Tabla N° 22. Distribución de frecuencias y porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada.....	95
Gráfica N° 22. Distribución de porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada...	95
Tabla N° 23. Distribución de frecuencias y porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada.....	96
Gráfica N° 23. Distribución de porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada.....	96
Tabla N° 24. Distribución de frecuencias y porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada.....	96
Gráfica N° 24. Distribución de porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada	96
Tabla N° 25. Distribución de frecuencias y porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada.....	97



Gráfica N° 25. Distribución de porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada.....	97
Tabla N° 26. Distribución de frecuencias y porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada.....	97
Gráfica N° 26. Distribución de porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada.....	97
Tabla N° 27. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada.....	98
Gráfica N° 27. Distribución de porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada.....	98
Tabla N° 28. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada.....	98
Gráfica N° 28. Distribución de porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada.....	98
Tabla N° 29. Distribución de frecuencias y porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.....	99
Gráfica N° 29. Distribución de porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.....	99
Tabla N° 30. Distribución de frecuencias y porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada.....	100
Gráfica N° 30. Distribución de porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada.....	100
Tabla N° 31. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.....	100
Gráfica N° 31. Distribución de porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.....	100
Tabla N° 32. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.....	101
Gráfica N° 32. Distribución de porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.....	101
Tabla N° 33. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada.....	101
Gráfica N° 33. Distribución de porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada.....	101
Tabla N° 34. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	102
Gráfica N° 34. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	102
Tabla N° 35. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	102
Gráfica N° 35. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.....	102
Tabla N° 36. Distribución de frecuencias y porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.....	103
Gráfica N° 36. Distribución de porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.....	103



Tabla N° 37. Distribución de frecuencias y porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada.....	103
Gráfica N° 37. Distribución de porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada.....	103
Tabla N° 38. Distribución de frecuencias y porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.....	104
Gráfica N° 38. Distribución de porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.....	104
Tabla N° 39. Distribución de frecuencias y porcentajes de la anualización como estrategia aplicada.....	104
Gráfica N° 39. Distribución de porcentajes de la anualización como estrategia aplicada.....	104
Tabla N° 40. Distribución de frecuencias y porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada.....	105
Gráfica N° 40. Distribución de porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada....	105
Tabla N° 41. Distribución de frecuencias y porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada.....	105
Gráfica N° 41. Distribución de porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada	105
Tabla N° 42. Distribución de frecuencias y porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada	106
Gráfica N° 42. Distribución de porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada	106
Tabla N° 43. Distribución de frecuencias y porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada	106
Gráfica N° 43. Distribución de porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada	106
Tabla N° 44. Distribución de frecuencias y porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada	107
Gráfica N° 44. Distribución de porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada	107
Tabla N° 45. Distribución de frecuencias y porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada.	107
Gráfica N° 45. Distribución de porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada	107
Tabla N° 46. Distribución de frecuencias y porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada	108
Gráfica N° 46. Distribución de porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada	108
Tabla N° 47. Distribución de frecuencias y porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada	108
Gráfica N° 47. Distribución de porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada	108
Tabla N° 48. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada.	109
Gráfica N° 48. Distribución de porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada	109



Tabla N° 49. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada.	109
Gráfica N° 49. Distribución de porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada	109
Tabla N° 50. Distribución de frecuencias y porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.	110
Gráfica N° 50. Distribución de porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada	110
Tabla N° 51 Distribución de frecuencias y porcentajes de la participación de los gerentes en la flexibilización del trabajo	111
Tabla N° 52 Distribución de frecuencias y porcentajes de opinión y sugerencias de las modalidades de flexibilización laboral	112
Tabla N° 53 Distribución de frecuencias y porcentajes de explicaciones para las modalidades	113
Tabla N° 54 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas	113
Tabla N°55 Distribución de frecuencias y porcentajes de las modalidades aplicadas en casos especiales o permanentemente	114
Tabla N° 56. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Puesto de Trabajo	115
Gráfica N°56 Nivel de percepción de los empleados frente la Flexibilización del Puesto de Trabajo	115
Tabla N° 57. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Organización del Trabajo	116
Gráfica N°57 Nivel de percepción de los empleados frente la Flexibilización de la Organización del Trabajo	116
Tabla N° 58. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Contratación	117
Gráfica N°58. Nivel de percepción de los empleados frente la Flexibilización de la Contratación	117
Tabla N° 59. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo	118
Gráfica N° 59 Nivel de percepción de los empleados frente la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo	118
Tabla N° 60. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Despido	119
Tabla N° 60 nivel de percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Despido o del Empleo	119
Tabla N° 61. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de los Salarios	120
Gráfica N°61. Nivel de Percepción de los empleados frente la Flexibilización de los Salarios	120



Tabla N° 62. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el sexo.	121
Gráfica N° 62. Percepción de los empleados frente a la flexibilización del puesto según el sexo	121
Tabla N° 63. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el sexo.	122
Gráfica N°63. Nivel de Percepción de lo es empleados frente la flexibilización de la organización del trabajo según el sexo	122
Tabla N° 64. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el sexo.	123
Gráfica N° 64 Nivel de percepción de los empleados frente la flexibilización de la contratación según el sexo	123
Tabla N° 65. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el sexo.	124
Gráfica N° 65. Nivel de percepción de los empleados frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el sexo	124
Tabla N° 66. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el sexo.	125
Gráfica N° 66. Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido o del empleo según el sexo	125
Tabla N°67. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el sexo.	126
Gráfica N°67 Nivel de percepción de los empleados frente la flexibilización de los salarios según el sexo	
Tabla N° 68. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según la edad	127
Gráfica N° 68. Nivel de percepción de empleados frente la flexibilización del puesto de trabajo según la edad	127
Tabla N° 69. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según la edad.	128
Gráfica N° 69. Nivel de percepción de empleados frente la flexibilización de la organización del trabajo según la edad	129
Tabla N° 70. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según la edad.	130
Gráfica N° 70 Nivel de percepción de empleados frente la flexibilización de la contratación según la edad	130
Tabla N° 71 Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la edad.	131
Gráfica N° 71. Nivel de percepción de empleados frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la edad	131



Tabla N° 72. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según la edad	132
Gráfica N° 72. Nivel de percepción de empleados frente la flexibilización del despido según la edad	132
Tabla N° 73. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según la edad.	133
Gráfica N° 73 Nivel de percepción de empleados frente a la flexibilización del salario según la edad	133
Tabla N° 74. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el estado civil	134
Gráfica N° 74 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de los puestos de trabajo según el estado civil	134
Tabla N° 75. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el estado civil	135
Gráfica N° 75 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo según el estado civil	135
Tabla N° 76. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el estado civil.	136
Gráfica N° 76 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la contratación según el estado civil	136
Tabla N° 77. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo de trabajo según el estado civil	137
Gráfica N° 77 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la duración de la jornada laboral según el estado civil	137
Tabla N° 78. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el estado civil.	138
Gráfica N° 78 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido o del empleo según el estado civil	138
Tabla N° 79. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el estado civil	139
Gráfica N° 79 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del salario según el estado civil	139
Tabla N° 80. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el nivel de instrucción	140
Gráfica N° 80 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del puesto de trabajo según el nivel de instrucción	140
Tabla N° 81. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el nivel de instrucción	141
Gráfica N° 81 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo según el nivel de instrucción	141
Tabla N° 82. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el nivel de instrucción	142
Gráfica N° 82 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la contratación según el nivel de instrucción	142



Tabla N° 83. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el nivel de instrucción	143
Gráfica N° 83 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el nivel de instrucción	143
Tabla N° 84 Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el nivel de instrucción	144
Gráfica N° 84 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido o del empleo según el nivel de instrucción	144
Tabla N° 85. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del salario según el nivel de instrucción	145
Gráfica N° 85 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del salario según el nivel de instrucción	145
Tabla N° 86. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el cargo ocupado y área o departamento.	146
Gráfica N° 86 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del puesto de trabajo según el cargo ocupado y área o departamento	146
Tabla N° 87. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el cargo ocupado y área o departamento	147
Gráfica N° 87 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo según el cargo ocupado y área o departamento	148
Tabla N° 88. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el cargo ocupado y área o departamento	149
Gráfica N° 88 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la contratación según el cargo ocupado y área o departamento	149
Tabla N° 89. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el cargo ocupado y área o departamento	150
Gráfica N° 89 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el cargo ocupado y área o departamento	150
Tabla N° 90 Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el cargo ocupado y área o departamento	151
Gráfica N° 90 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido o del empleo según el cargo ocupado y área o departamento	151
Tabla N° 91. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del salario según el cargo ocupado y área o departamento	152
Gráfica N° 91 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del salario según el cargo ocupado y área o departamento	152
Tabla N° 92. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según la antigüedad en el cargo.	153
Gráfica N° 92 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del puesto de trabajo según la antigüedad en el cargo.	154
Tabla N° 93. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según la antigüedad en el cargo.	155
Gráfica N° 93 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo según la antigüedad en el cargo.	155



Tabla N° 94. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según la antigüedad en el cargo.	156
Gráfica N° 94 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la contratación según la antigüedad en el cargo.	156
Tabla N° 95. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la antigüedad en el cargo.	157
Gráfica N° 95 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la antigüedad en el cargo.	158
Tabla N° 96 Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según la antigüedad en el cargo.	159
Gráfica N° 96 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido o del empleo según la antigüedad en el cargo.	159
Tabla N° 97. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del salario según la antigüedad en el cargo.	159
Gráfica N° 97 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del salario según la antigüedad en el cargo.	160
Tabla N° 98. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según la antigüedad en la empresa.	160
Gráfica N° 98 Nivel de percepción de los empleados frente la flexibilización del puesto de trabajo según la antigüedad en la empresa.	161
Tabla N° 99. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según la antigüedad en la empresa.	161
Gráfica N° 99 Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo según la antigüedad en la empresa.	162
Tabla N° 100. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según la antigüedad en la empresa.	163
Gráfica N° 100. Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la contratación según la antigüedad en la empresa.	163
Tabla N° 101. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la antigüedad en la empresa.	164
Gráfica N° 101. Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la antigüedad en la empresa.	165
Tabla N° 102. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según la antigüedad en la empresa.	166
Gráfica N° 102. Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido o del empleo según la antigüedad en la empresa.	166
Tabla N° 103. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del salario según la antigüedad en la empresa.	167
Gráfica N° 103. Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del salario según la antigüedad en la empresa.	167



RESUMEN

El siguiente trabajo consistió en un estudio sobre el fenómeno de la flexibilización laboral, el cual surge de la necesidad de las empresas de adaptarse a los vertiginosos cambios ocurridos en el ámbito económico, político, tecnológico y social; por lo tanto, las estrategias de Flexibilización Laboral son todas las formas que emplean las empresas para adaptar el trabajo a los cambios en el proceso productivo. Para ello, se planteó como objetivo estudiar la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente a las estrategias de Flexibilización Laboral

Para la ejecución de la investigación, se realizó un estudio de campo no experimental y transeccional, pues se observó el fenómeno en su contexto natural y en un tiempo único año académico 2003–2004; siendo de tipo exploratorio y a la vez, descriptivo ya que se enfocó en identificar y medir los aspectos más resaltantes de los trabajadores que fueron sometidos a estudio para una adecuada definición conceptual y operacional de la variable estrategias de flexibilización laboral.

La recolección de datos se realizó a través de 2 cuestionarios uno suministrado a los empleados y el otro a los gerentes. Con una muestra de 157 trabajadores, se obtuvieron resultados acerca de la percepción que tienen los trabajadores de algunas tiendas de Subway ubicadas en Caracas frente a las estrategias de Flexibilización Laboral, exponiéndose cuales de las estrategias merecen una buena percepción por parte de los trabajadores de esta franquicia. Estos resultados, se extendieron a otras franquicias que presentan condiciones similares en las formas y condiciones de trabajo; y a los otros sectores económicos que deseen flexibilizar las condiciones de trabajo tomando en cuenta el punto de vista del trabajador.



INTRODUCCIÓN

La apertura de un nuevo milenio no afectó el continuo proceso de integración que experimentan las economías del mundo, lo que ha generado cambios profundos en todos los contextos, exigiendo a las empresas el replanteamiento en sus estrategias en el ámbito laboral.

La tendencia en los países de América Latina reside en recurrir a estrategias de flexibilización laboral que permitan acumular capital sobre explotando la fuerza de trabajo para de esta manera mantener la dominación y dependencia. En el caso de Venezuela, la imposición de medidas de flexibilización no ha sido intensa pues no ha existido una administración que se haya encargado de proponer regulaciones flexibilizadoras. Sin embargo, las empresas que operan en el país tampoco quedan exentas de esa necesidad de cambio que se evidencia a nivel mundial, las cuales se ven impulsadas a transformar las condiciones de trabajo debido a la profunda crisis económica que atraviesa el país. Esto es más como medida de sobrevivencia que de adaptación.

Dentro de las empresas que se han visto afectadas por la difícil situación económica del país están las franquicias de comida rápida, las cuales a pesar de ser uno de los sectores con mayor éxito en el mercado no han dejado de ser perjudicadas por este declive en lo económico, por lo que han recurrido a la aplicación de medidas que flexibilicen el trabajo. Partiendo desde este punto de vista, se hace interesante estudiar cual es la percepción que tienen los trabajadores con respecto a las estrategias de flexibilización laboral. Una vez revisada la teoría correspondiente al tema se realizó el siguiente trabajo de grado, que se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:



Capítulo I: Formulación del problema. Se expuso de forma clara y lógica la interrogante planteada para el desarrollo de la investigación, y se justifica su realización. Posteriormente se expuso el objetivo general y los objetivos específicos que orientaron efectivamente el proceso de investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. Una vez revisadas las investigaciones relacionadas con el problema planteado, se presentó en el marco teórico los postulados que apoyan la formulación del problema.

Capítulo III: Marco Metodológico. Seguidamente se describió el procedimiento empleado que dio respuesta a los objetivos planteados, delimitándose así el tipo y diseño investigación, la población, muestra y unidad de análisis y definiéndose correctamente tanto conceptual como operacionalmente, las variables estudiadas en la investigación. Se determinó los instrumentos de recolección de datos que se realizaron especialmente para la investigación fueron sometidos a validación de expertos.

Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados. Ya establecida la metodología a seguir se efectuó el análisis y discusión de resultados donde los datos recogidos fueron organizados, analizados de manera lógica y explícitamente formulados. En relación a la discusión de los resultados estos se relacionaron con el marco teórico con el fin de responder los objetivos de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Consecutivamente se justificaron los resultados planteándose las conclusiones y recomendaciones de forma breve, concisa y precisa.

Finalmente se indican las referencias bibliográficas que se utilizaron en las citas de autores y obras. Se procuró revisar textos actualizados y pertinentes al tema y se incorporaron los anexos.



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente Venezuela confronta una profunda crisis de múltiples dimensiones, agravada por lo político y de consecuencias devastadoras en lo económico y social. La economía del país parece que va a colapsar en cualquier momento.

Los siguientes datos socio-económicos indican la catástrofe económica que atraviesa el país, pues arrojan cifras alarmantes. La economía en el 2003 cerró con una contracción de entre 10 y 11%, según estimaciones oficiales que dan cuenta del peor registro del desempeño del Producto Interno Bruto (PIB) en al menos 50 años. La inflación acumulada para el 2003 cerró en 27,10%, se estima que para el 2004 se de un incremento del mismo entre 30 y 35%.

Con respecto a la población económicamente activa el 70% se dice que tiene poca o ninguna capacidad para enfrentar la inflación, de los cuales el 53% está en el sector informal y el 17% se encuentra en las filas del desempleo, mientras que solo un 30 % de la población económicamente activa conforma el sector formal de la economía. Todo lo expresado anteriormente explica el incremento de la población en situación de pobreza crítica, la cual se incrementó notablemente en el 2003 y por lo visto continuará esta tendencia en el 2004.

Todos estos indicadores demuestran como la economía del país se ha ido deteriorando en este último año, como en efecto ha sido el caso de las empresas, sector económico que tuvo que tomar decisiones que involucraban al recurso humano, estableciendo estrategias que se adaptarán a la situación.

Entre las estrategias practicadas por las empresas están: la reducción de personal, los permisos no remunerados, las vacaciones adelantadas, la disminución del salario, la reducción de la jornada, las nuevas formas de contratación, entre otras. Estas estrategias se enmarcan dentro de lo que se conoce como flexibilización laboral, la cual se define como:

Un fenómeno caracterizado por la aparición de nuevas formas de trabajo, producto de la necesidad del hombre de adaptarse a nuevas situaciones tecnológicas y sociales implícitas en el proceso productivo. De esta manera se pasa de una relación rígida a una menos rígida o flexible, tomando en cuenta el contexto o marco normativo de cada país (Valderrama y Pérez, 1995, p.7).

Existen diferentes conceptualizaciones de este fenómeno en el ámbito laboral, las cuales indican que la misma necesidad de adaptación de las empresas puede satisfacerse de maneras muy distintas, generando las diferentes estrategias de flexibilización laboral.

Por lo tanto, la flexibilización laboral se puede clasificar en flexibilización interna y flexibilización externa. La primera se divide en dos modalidades: la flexibilización del puesto de trabajo, la cual comprende la polifuncionalidad, la movilidad horizontal y la movilidad vertical; y la flexibilización de la organización del trabajo representada por las innovaciones blandas y las innovaciones duras. Y la segunda esta comprendida por cuatro modalidades: la flexibilización de contratación que comprende la subcontratación, el contrato por tiempo determinado y los contratos extensos de prueba; la flexibilización de los salarios que comprende remuneración por conocimiento, remuneración por rendimiento o productividad, desindexación salarial y salario indirecto; la flexibilización de despidos o del empleo que comprende la extinción de la relación de trabajo por razones económicas o tecnológicas, la eliminación de la estabilidad relativa y la salida con pago simple de prestaciones sociales; y por último la flexibilización de la duración de trabajo que a su vez está constituida por el horario estacional o anualización, los horarios variables, la jornada a tiempo parcial, el tiempo oscilante y las horas extras.



Son variados los trabajos de investigación que se han realizado en nuestro país, referentes a la flexibilización laboral, destacándose entre ellos: “Trabajo y Modernidad” de la Lic. Mireya Rodríguez en 1994, que justifica la necesidad y conveniencia de una mayor flexibilización en materia laboral; “Teoría de las relaciones Sindicato-Gerenciales” del profesor José Urquijo en 1995, que expone en el epílogo, las características y experiencias que se tenían hasta ese momento en materia de flexibilización; los estudios de Arturo Bronstein investigador de la OIT en 1975, estos describen y explican el fenómeno; los trabajos de grado “Nivel de aceptación de la flexibilidad externa de las relaciones de trabajo a nivel de trabajadores dependientes” de las Lic. Iraima Valderrama e Ileana Pérez en 1995 el objetivo de este, es determinar el grado de aceptación de los trabajadores dependientes y las razones que lo sustentan; “Flexibilización laboral: un estudio sobre la aceptación en los trabajadores en la empresa HIDROFALCON C.A.” de las Lic. Maria Da Costa y Marilena Moreno en 1997, quienes se centraron en averiguar el nivel de aceptación, rechazo o indiferencia por parte los trabajadores de esa empresa en relación de la flexibilización interna y externa; y “Flexibilización Laboral en Venezuela estudio de caso según la perspectiva de los actores involucrados” de las Lic. Andreina Milano y Daneybhy Rodríguez en el año 2002, esta investigación es la mas reciente y determinó las manifestaciones y vías de establecimiento de la flexibilización laboral en la empresa General Motors de Venezuela, C.A. desde la perspectiva de los actores de las Relaciones Industriales, empresarios y trabajadores.

Es relevante mencionar la flexibilización laboral, ya que las distintas sociedades se han tenido que enfrentar a cambios tecnológicos, económicos, estructurales, ideológicos y culturales, esto ha llevado a las empresas a transformar sus procesos internos, su forma de estructurar el trabajo y a su vez el perfil del trabajador actual. Razón por la cual, ante nuevas situaciones es necesario acudir a la flexibilización para regular este proceso de transformación, mediante la búsqueda de los mecanismos de protección para los trabajadores que benefician a todos los actores de la relación de trabajo, de modo que es una realidad, no solo en Venezuela sino a nivel mundial.



Específicamente en Venezuela, es a partir de la Ley del Trabajo de 1997, cuando se introducen términos flexibilizadores en materia de Derecho Laboral; a pesar de la implementación de esta terminología, con la finalidad de atenuar la rigidez de la normativa que regula el mercado laboral, esta no trascendió del todo en la práctica, puesto que las leyes continúan siendo rígidas e incluso algunas de ellas son inacatadas debido a que no son aplicables a la realidad.

La flexibilización en materia laboral venezolana se evidencia en los sectores económicos, como es el caso de las franquicias. El modelo de franquicias resulta interesante de investigar, puesto que contribuye a modernizar la economía y mejorar el mercado laboral venezolano al formalizar los puestos de trabajo, rigiéndose por las condiciones previstas por la legislación laboral del país, y es una excelente oportunidad de crecimiento para los jóvenes, quienes conforman la mayor parte de la fuerza laboral de las franquicias, ya que estos requieren trabajos temporales para continuar con su formación académica y ayudar económicamente a su familia.

Además, actualmente en el país, se encuentran más de 180 franquiciantes tanto nacionales como internacionales y más de 1500 locales franquiciados, lo que demuestra que es una buena alternativa donde invertir el capital, ya que poseen una gran probabilidad de éxito como negocio. Tomando en cuenta lo anterior definiremos a la franquicia como:

Un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según la cual una persona natural o jurídica denominada franquiciante concede a otra persona de igual naturaleza denominada franquiciado, por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiendo la filosofía y el conocimiento técnico necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes (Palacios, Arredondo, Di Egidio y Seijas, 2000, p.25).

Según Palacios, Arredondo, Di Egidio y Seijas (2000) existen varias modalidades o tipos de franquicias como las siguientes:

- **Según el sector de actividad:** franquicias de producción, franquicia de servicio, franquicia industrial o de formato de negocio, franquicia de distribución, franquicia de conversión.
- **Según el grado y nivel de integración en la red:** franquicia asociativa, franquicia financiera, franquicia activa, franquicia integrada.
- **Según la forma de expansión geográfica:** franquicia unitaria, franquicia de área, franquicia maestra regional.

Es relevante para esta investigación estudiar la industria de comida rápida que según el sector de actividad es una franquicia industrial o de formato; cabe destacar que las franquicias comenzaron a conquistar el mercado venezolano justamente por el paladar. El sector de los negocios de comida rápida se convirtió en la locomotora que fue abriendo paso a esta modalidad operativa, observándose un crecimiento acelerado en las grandes ciudades durante los últimos diez años, al grado que hoy representa casi el 40 por ciento del total de franquicias que funcionan en Venezuela, en gran parte este crecimiento se debe a la apertura de la economía que experimentaron al inicio de sus actividades.

El número de franquicias de fast food triplica al de "Ropa, Calzado y Accesorios" (segundo en importancia en Venezuela) y supera siete veces a las franquicias de "Estéticas, Peluquerías y Cuidado Personal" (tercero) o a los "Centros Postales y Copiado" (cuarto). Sin embargo, lo más ilustrativo de la importancia de las franquicias de comida rápida para Venezuela, es que existen tres o cuatro establecimientos que han impuesto récords de ventas frente a sus pares a nivel mundial.



Las franquicias tienen la necesidad de evolucionar constantemente para obtener ventajas competitivas a nivel global, nacional, regional o incluso local, de tal manera de poder permanecer en los mercados. En Venezuela, se han adoptado estrategias de flexibilización laboral como alternativa de las franquicias para enfrentar la crisis actual. Por ello es pertinente tener presente la influencia de la adopción de estas estrategias en los trabajadores de este sector, quienes representan el recurso más importante para impulsar la productividad y desarrollo de las mismas.

Por consiguiente resulta necesario para las franquicias conocer la percepción que tienen sus trabajadores frente a las estrategias de flexibilización laboral, hayan sido aplicadas o no dentro de la organización, ya que estas medidas afectan en gran parte las condiciones de trabajo de los mismos, y es obligación de las empresas en la medida de lo posible proporcionar un ambiente de trabajo atractivo para su personal, donde se sientan a gusto y satisfechos; lo que permitirá que estos desarrollen una actitud positiva hacia la actividad o conjunto de tareas que tengan que desempeñar, es por ello que resulta conveniente definir el término percepción que será empleado como elemento clave en esta investigación.

La percepción se refiere a un proceso activo de sentir la realidad y organizarla dentro de una interpretación con sentido o entendible. La percepción resulta típicamente diferente en las personas que tienen algo diferente, eventuales contradicciones en la manera de ver y entender el mismo evento o persona. (Gordon, 1995, p.56)

En consecuencia como cada trabajador percibe las cosas de una manera distinta y, puesto que las percepciones se convierten en realidades, los trabajadores creerán en lo que perciben. Aquí yace la importancia de averiguar la percepción de estos trabajadores frente a la flexibilización laboral, considerando sus características sociodemográficas (sexo, edad, nivel ocupacional, entre otras) y únicamente las ubicadas en Caracas, lo que conduce a plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente algunas medidas de flexibilización laboral?

Este estudio permite extenderse al pretender conocer la percepción que presenten los trabajadores, puesto que se trabajará con información tanto laboral como personal de los mismos. En lo que respecta a la realidad de la vida de cada trabajador, sus características sociodemográficas, pueden influir de cierta manera en la visión que ellos manifiestan ante las estrategias de flexibilización, hayan sido aplicadas o no en sus empleos, las cuales merecen de su parte una buena o una mala percepción.

El hecho de tomar en cuenta tanto las estrategias aplicadas como las no aplicadas en sus trabajos permite tener una visión más amplia sobre lo que sería más conveniente para la organización a la hora de afrontar procesos de cambios, según se presente la situación. También, se debe considerar que las percepciones de los trabajadores pueden variar según la causa. No solo los trabajadores que han sido afectados por las estrategias pueden opinar sobre lo que será mejor en sus trabajos, pero si es cierto que pueden estar al tanto de las ventajas o desventajas que esas estrategias trajeron en la organización y por consiguiente, es por ello que las que no fueron aplicadas en sus trabajos les permitan hacer una comparación y a su vez les resulten más o menos convenientes.

Los resultados de esta investigación pretenden servir de referencia no solo a las franquicias de comida rápida, sino también a otros sectores económicos que se encuentren bajo situaciones de crisis similares a las que atraviesa el país en la actualidad, éstos pueden considerar como alternativa para esa situación, la aplicación de medidas que flexibilizen el trabajo, guiándose por éstos resultados, referentes a la percepción que tienen los trabajadores con respecto a las estrategias de flexibilización aplicadas o no en la franquicia de comida rápida, así, decidirán implementar la medida que sea más beneficiosa tanto para los trabajadores como para las empresas que la apliquen.

OBJETIVOS

Con el fin de dar respuesta a la pregunta formulada en el planteamiento del problema de investigación es necesario establecer los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

- Estudiar la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente a las estrategias de flexibilización laboral.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las estrategias de flexibilización laboral que aplican las distintas tiendas de una franquicia de comida rápida de Caracas.
- Determinar la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida frente a las estrategias de flexibilización laboral aplicadas en las tiendas ubicados en Caracas.
- Determinar la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida frente a las estrategias de flexibilización laboral que no fueron aplicadas en las tiendas ubicadas en Caracas.
- Analizar la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente a las estrategias de flexibilización laboral según sus características sociodemográficas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Percepción de los trabajadores de una Franquicia frente a la Flexibilización Laboral.

El presente marco teórico contempla la revisión bibliográfica y documental de este estudio, la cual se organizó atendiendo al siguiente orden. En primer lugar, se hace referencia a la flexibilización laboral donde se desarrolla los conceptos básicos, su clasificación y cómo se ha dado este proceso de flexibilización a nivel mundial y especialmente aquí en Venezuela, continuando con los conceptos relacionados a la percepción, los factores que en ella influyen, y su importancia en la organización. Para finalizar mencionando lo correspondiente a las franquicias, desde conceptos básicos, características, tipos hasta el desarrollo de ellas en Venezuela. Toda esta recopilación conceptual se ha realizado con el fin de dar un apoyo teórico al tema de investigación.

1.- FLEXIBILIZACIÓN LABORAL:

1.1.- Revisión de la Flexibilización Laboral en el mundo:

Luego de la época de pleno empleo vivida en Europa en los sesenta, comienza a evidenciarse la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios que comenzaban a ocurrir en la economía, en la tecnología, etc., a nivel mundial. Con lo que se inicia un proceso de desregularización en cuanto a las formas de contratación que limitaban esta adaptación.

Se comienza a considerar *en España*, la flexibilidad como diversas modalidades de contratos atípicos que combinan la temporalidad con la formación profesional y la jornada parcial hasta configurar varias de ellas, como son los contratos temporales; es decir, que aumentan las causas justificadas para contratar temporalmente; contratos de trabajo a tiempo parcial, jornadas no completas trabajadas a cambio de un salario menor.

En Ecuador, la flexibilización se produce como parte de la política neoliberal, las clases dominantes se plantean el control de los mercados a través de la eficiencia y la competitividad. Para lograr este objetivo, es necesario bajar los costos de producción y a la vez obtener productos de alta calidad, las estrategias aplicadas por los empresarios son abaratar la mano de obra, e intensificar la producción, para quienes la flexibilización laboral es imprescindible.

Los neoliberales con el apoyo de los grandes medios de información colectiva, argumentan que la flexibilización laboral traerá un mayor desarrollo al país, vendrá mayor inversión tanto nacional como extranjera, el país será atractivo para las inversiones, especialmente en la subasta del patrimonio nacional a través de las privatizaciones, se generará mayor empleo, mejorando la calidad de vida de los ecuatorianos.

Las reformas que se realizan en el marco jurídico, están destinadas a normar las relaciones en los procesos productivos. El problema no está solamente en lo jurídico sino en la estructura y en las relaciones sociales que se establecen durante la producción. La flexibilización es coherente con la necesidad de apuntalar la acumulación de capital a nivel mundial, sobreexplotando la fuerza de trabajo, especialmente de los países de América Latina, para de esta manera mantener la dominación y la dependencia.

En Chile, el sistema de trabajo ya es bastante flexible, lo que disminuye mucho los mecanismos de protección de los trabajadores y sus derechos. Tiene una legislación laboral muy precaria con alto grado de flexibilidad, traducido en contratos laborales de diferentes tipos sin limitación legal.

El mercado chileno, para definirlo en términos económicos, es de competencia absolutamente imperfecta. Entendiendo esto como la desigualdad de condiciones de los actores,

por consiguiente al flexibilizar dentro de una legislación laboral muy débil, se acentúa el proceso de diferencias. El gobierno lo que privilegia es el consenso con el empresariado, y ese consenso siempre será bajo los límites que el empresariado imponga.

La flexibilización del mercado es la única forma de que un empleado pueda tener la posibilidad de elegir a la hora de no encontrarse conforme con su empleador, de decidir cambiar de trabajo, porque al flexibilizar se reduce el desempleo, por lo tanto el trabajador tendrá más alternativas de donde escoger a la hora de querer cambiar de trabajo, no estará legalmente amarrado al empleador.

En Venezuela el ciclo de la flexibilidad no ha seguido rigurosamente la ruta dominante en nuestra región latinoamericana. En principio porque no habido un régimen autoritario, que haya puesto en vigencia regulaciones flexibilizadoras ejecutivamente, y que a toda manifestación de rechazo y crítica se la haya aplastada represivamente. Pero ello no nos ha exonerado de los efectos y consecuencias de la flexibilidad. Aquí hay que recordar la existencia de factores en el ámbito económico, que no se pueden desenvolver excluyendo los regímenes políticos, como es el caso de las inversiones extranjeras. Ellas plantean condiciones y exigencias, a las cuales los gobiernos nacionales no pueden resistirse totalmente, salvo que se quieran aislar al estilo talibán. Los inversionistas son esperados en todas partes, y ellos evalúan cada escenario para tomar sus decisiones. Que les ofrece el país receptor es la pregunta clave, para su decisión de invertir.

1.2.- Conceptos básicos:

Es un fenómeno caracterizado por la aparición de nuevas formas de trabajo, producto de la necesidad del hombre de adaptarse a nuevas situaciones tecnológicas y sociales implícitas en el proceso productivo. De esta manera se pasa de una relación rígida a una menos rígida o flexible, tomando en cuenta el contexto o marco normativo de cada país (Valderrama y Pérez, 1995, p.7).

La flexibilidad laboral implica la posibilidad de adaptar el trabajo a las exigencias de la producción para responder nuevas situaciones económicas, tecnológicas y sociales, implícitas en el proceso productivo. Así, una relación de trabajo rígida se convierte en una menos rígida o flexible, considerando el contexto o marco normativo del país.

La flexibilización laboral es una estrategia política de las clases dominantes y de las transnacionales dirigida a desregular o imponer nuevas reglas a las relaciones laborales para someterlas al libre juego del mercado y a las necesidades de la acumulación de capital.

La estrategia de la flexibilidad del trabajo (Rodríguez, 1994) se dice que dentro de una empresa depende de un conjunto de variables como lo son: el grado de incertidumbre económica, la estabilidad política, el clima social, la legislación laboral y también la legitimidad de la representación obrero- patronal. También, se ha visto afectada por el panorama mundial ha cambiado notablemente en la última década, se enunciarán algunos hechos que lo caracterizan:

- La imposición del neoliberalismo como "único" camino posible.
- El desarrollo de la ciencia y la tecnología, especialmente de la robótica, la informática y la genética, proceso que trae aparejado un impresionante desarrollo de los instrumentos de trabajo y cambios en la organización de los procesos productivos introduciendo conceptos como: calidad total, justo a tiempo, polifuncionalidad, flexibilidad, trabajo en equipo, participación y otros; y, a la vez, procesos de reconversión industrial que desplazan cada vez mayor cantidad de mano de obra a la desocupación y con ello una baja tendencial de la tasa de ganancia, profundizando la crisis del capitalismo.
- Formación de grandes bloques económicos a nivel mundial, como expresión de una nueva división internacional del trabajo.
- Transformación de las empresas bajo la estrategia de "fábrica global" en la que los países desarrollados concentran los procesos más complejos de producción que necesitan un nivel tecnológico de punta y relegan a los países subdesarrollados las

actividades complementarias mas sencillas que necesitan tecnología atrasada, mano de obra barata y sin protección laboral ni sindical.

Para adaptarse a estas transformaciones, se ha impulsado una estrategia de cambios jurídicos y políticos en los países de América Latina:

- Cambio en las relaciones laborales para adecuarlas a las necesidades actuales de la producción y acumulación capitalistas.
- Profundas reformas en las constituciones y legislaciones laborales nacionales para adecuar el marco jurídico a las necesidades de la producción y acumulación de capital, sometiendo la contratación laboral a las fuerzas del mercado.

La flexibilidad y la inflexibilidad, ocurren en situaciones diferentes, por un lado la que está escrita en los textos y por otro, la realidad de los centros productivos; y junto con ello, el fenómeno de la debilidad de la fuerza de trabajo para hacer valer sus derechos. Si se tratara de sólo guiarse por los textos legales, la flexibilidad sería modesta, comparada con los patrones establecidos en la región, pero si además, como debe ser, se toma en cuenta las realidades productivas laborales, el escenario es más flexible. Evidentemente, el factor que juega en primer lugar para que esto sea así, es el precario desenvolvimiento del mercado laboral, que obliga al desocupado o al que tiene empleo a aceptar lo inaceptable. Sin creación de empleos los que hay, se hacen escasos. Y cuando esto es así, el que no tiene empleo es un contratante en situación de minusvalía, ya lo era con solo compararlo con los poderes patronales. Así que con este mercado laboral, tenemos flexibilidad para rato. Dicho esto, se hace necesario señalar como son las relaciones laborales ante la flexibilización laboral entre los actores: Patrono, sindicato y estado.

1.3.- Relaciones Laborales en la Flexibilización laboral

Las relaciones laborales son producto de la interacción entre los trabajadores (estos son representados por sindicatos), los patronos y el Estado.

1.3.1.- Los patronos: para estos, el tema de flexibilización se ha implantado por la necesidad de adaptación a las exigencias del mercado nacional e internacional, estas exigencias han sufrido cambios lo que ha llevado a las empresas a transformar sus procesos internos y su forma de estructurar el trabajo.

Con esta adaptación también buscan aminorar las cargas sociales y aumentar las posibilidades de culminar la relación de trabajo sin necesidad de pagar elevadas indemnizaciones.

Es el sector patronal quien cumple la función de generar empleos, esta ha sido delegada por el estado a los patronos, y es por ello que el estado deberá garantizar al empleador ciertas condiciones económicas, jurídicas, políticas y sociales que posibilitan a dicho sector para seguir creando empleo en el país.

Los patronos exigen al estado la desregulación de las relaciones de trabajo que permitan agilidad en los procesos de contratación, despido, lo que genera inmensos costos operativos a las organizaciones los cuales son impagables con la actual crisis.

1.3.2.- Los trabajadores: En principio, la reacción de los trabajadores fue defensiva ante la flexibilización laboral, pues consideraban los planteamientos de la flexibilización como contrarios a los objetivos que la organización sindical persigue. Como defensores de los derechos de los trabajadores y vigilantes del cumplimiento de la normativa laboral, las organizaciones sindicales se aseguran que se lleve una relación de trabajo regular, pero en situaciones donde no existe una regulación laboral establecida es difícil defender los derechos de los trabajadores.

A pesar de esto, en los últimos años los sindicatos están aceptando la posibilidad de implantar medidas flexibilizadoras dentro del ámbito laboral, surgidas como consecuencia de los cambios acontecidos en el entorno nacional y que reportan ser beneficiosos tanto a patronos como a los trabajadores.

Actualmente, las formas de empleo flexible, constituyen una realidad socio-económica que no se puede ignorar. Además existe planteado el aspecto jurídico, entendiéndose así el derecho del trabajador como un problema de difícil solución.

1.3.3.- El Estado: Este desempeña múltiples roles, uno de ellos es el de gran empleador, ya que contrata una proporción significativa de la población económicamente activa, en Ministerios, Fundaciones, Compañías, tanto en la administración central como en la administración descentralizada. También el estado regula el funcionamiento institucional del mercado de trabajo a través de las normas jurídicas.

Desde un punto de vista macro, el estado tiene como función el buscar condiciones de trabajo que promuevan y garanticen el desarrollo económico de Venezuela.

Los alcances del proceso de la flexibilización no solo son nuevas formas de trabajo ni desregulación de prácticas laborales sino más bien reacciones favorables del estado, quien afectado por limitaciones de crisis económica y social, presionando por el traslado de la iniciativa de cambios de las relaciones laborales de los sindicatos de la empresa, y empeñando la política de innovación tecnológica y mayor competitividad en mercados internacionales, así como las imposiciones de organismos internacionales multilaterales, parece haber reaccionado favorablemente a exigencias de la flexibilización.

1.4.- Factores que determinan el origen de la flexibilización en las relaciones laborales

1.4.1.- Factores económicos: En las diversas sociedades del mundo se han presentado cambios de orden estructurales, tecnológicos y por supuesto económicos que han determinado notablemente la aparición de nuevas formas de la prestación laboral. Estos cambios comenzaron a darse en Europa a partir de los años sesenta, al concluir la II guerra mundial, los países de Europa occidental entraron en una fase de 30 años de crecimiento económico originado en los esfuerzos de reconstrucción que implicaban la utilización de importantes contingentes de mano de obra, lo que generó una economía de plena ocupación; y luego una extraordinaria expansión del comercio internacional debido al establecimiento del mercado común.

1.4.2.- Factores tecnológicos: Para mantener la alta productividad fue necesario la implementación de tecnologías avanzadas y automatizadas disminuyendo la necesidad de la fuerza laboral, es decir, del capital humano por lo que se requería de una mejor adaptación de los horarios de trabajo y mayor polivalencia del trabajo, esto llevo a la aplicación de una gestión más flexible.

1.4.3.- Factores ideológicos: Con la crisis de los años setenta de recesión y paro se puso de manifiesto el debate entre dos corrientes de pensamiento, la neokeynesiana, afirma que la función del estado es asegurar el pleno empleo, contribuir con el crecimiento de la economía y no ocasionar obstrucción en el proceso de desarrollo, dejándole a la microeconomía la función de regular la inflación y la distribución de los ingresos; por otro lado se presenta la corriente de inspiración neoliberal o monetarista que sostiene que las fuerzas del mercado son quienes deben regular la economía incluyendo el propio mercado de trabajo, mientras la política gubernamental debería concentrarse en el control de la inflación.

1.4.4.- Factores Culturales: Entendidos estos como provenientes de presiones psicosociales de los propios trabajadores implicados, se debe tener presente el cambio de modelo de relación de trabajo que se dio después de la II guerra mundial, por ello el perfil del trabajador ha sufrido una transformación básica, se encuentran más jóvenes que trabajan y estudian, además la incorporación de la mujer ha sido inevitable en el mercado laboral.

Aclarados los factores productivos intervinientes en la flexibilización laboral, es determinante conocer los tipos de flexibilización laboral que se pueden definir en dos grandes tipos de flexibilización relacionadas con la gestión de la fuerza de trabajo.

1.5.- Clasificación de la flexibilización laboral

Flexibilización laboral	
1. Flexibilización interna	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilización del puesto de trabajo• Flexibilización de la organización del trabajo
2. Flexibilización externa	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilización de la contratación• Flexibilización de los salarios• Flexibilización de despido o del empleo• Flexibilización de la duración de jornada del trabajo

1.5.1.- Flexibilización interna: esta flexibilización se asocia con las nuevas formas técnico organizacionales en difusión, esto permite modificar las clasificaciones, ya que los métodos de trabajo han cambiado y también la tecnología.

La flexibilización interna se define como “aquella basada en la polifuncionalidad de los trabajadores, que permite rotarlos internamente y asignarlos entre puestos, facilitando así la optima utilización de la maquinaria y equipos” (Alonso, 1991, p.147). Las organizaciones se ven obligadas ha actualizarse por las nuevas tecnologías aplicadas en ciertas ramas industriales donde la polifuncionalidad logra adaptarse.

La flexibilización interna puede darse de dos formas:

- **Flexibilización del puesto de trabajo:** es una estrategia que confiere múltiples aptitudes a los distintos puestos dentro del proceso productivo. Se trata del uso adaptable de la mano de obra, en la que cada trabajador desempeña una diversidad de tareas de acuerdo a la necesidad del momento, fomentando la inteligencia de los trabajadores y el trabajo en

equipo para proporcionar mayor creatividad, calidad y eficiencia. La Flexibilización del puesto de trabajo esta expresa en diferentes maneras.

* **Polifuncionalidad:** capacidad de los trabajadores para adaptarse a una serie de tareas de diversos niveles de complejidad.

* **Movilidad horizontal:** “Es aquella que se lleva a cabo mediante funciones de igual nivel de calificación” (Alonso, 1991, p.147), es decir, rotación de puestos en el mismo nivel de complejidad.

* **Movilidad Vertical:** “Es aquella que reúne funciones de distintos grados de calificación” (Alonso, 1991, p.147), es decir, la rotación interna en la empresa ocupando diferentes cargos en distintos niveles de calificación.

- **Flexibilización de la organización del trabajo:** “es hacer flexible a la empresa en si, a través del uso de nuevas tecnologías (innovaciones duras) o nuevas formas organizacionales internas (innovaciones blandas)” (Montoliú, 1991, p. 102)

* **Innovaciones Blandas:** cambios en las formas de hacer las cosas y en la manera de organizar nuestro propio trabajo; es decir, son cambios de tipo organizacional que permiten que la empresas logre importantes incrementos, mejoras en la productividad, sin tener necesariamente que comprar nuevas maquinas (Iranzo, 1991, p.51)

* **Innovaciones Duras:** se refiere a los cambios en el producto en cuanto a las formas y cada uno de sus partes, además de cambios en los equipos, es decir, incorporación de nuevas tecnologías.

1.5.2.- Flexibilización externa: La flexibilización externa del trabajo (Iranzo, 1986) se dice que consiste en el uso de formas de contratación a tiempo parcial, temporal a domicilio, las cuales son estrategias que persiguen también la reducción del costo salarial. Esta flexibilización

tiene implicaciones sobre el mercado de trabajo ya que afecta las normas de la contratación colectiva. Este fenómeno, abarca áreas tales como, las normas de estabilidad en donde la fluctuación del volumen de mano de obra se realiza al compás de las fluctuaciones del mercado. También abarca las formas de contratación como, trabajo de salarios y la duración del trabajo que se traduce en horarios flexibles.

En el caso venezolano, estas practicas no son nuevas, pero han tomado mayor fuerza así como ha ocurrido en el resto del mundo, frente a la nueva realidad que presenta el mercado, consecuencia de las características de las empresas nacionales, centralizadas, verticales e insuficientes, en las cuales se intenta trasladar las propias deficiencias al factor trabajo, apoyando todas las medidas que minimicen la intervención del estado en las regulaciones establecidas en la normativa legal y en la contratación colectiva.

La flexibilización externa asume diferentes formas como son:

- **Flexibilización de la contratación:** son las diferentes modalidades bajo las cuales se puede realizar un contrato de trabajo, el cual determina la existencia de una relación de trabajo entre el patrono y el trabajador, la cual se reconoce al existir la prestación de un servicio, que esta prestación sea personal y subordinada. “Se refiere a la progresiva generalización de formas de contratación atípicas por ser consideradas excepcionales y no corresponder a las condiciones del trabajo formal; contratación por tiempo indeterminado, para un solo empleador y dentro de la jornada fijada como máxima” (Iranzo, 1994, p.33). Esta forma de flexibilización comprende o utiliza distintas estrategias de contratación entre las cuales están las siguientes:

* **Subcontratación:** este tipo de flexibilización implica trasladar a otra empresa el vínculo laboral con el trabajador sustituyendo el contrato laboral por un contrato comercial entre la empresa y el proveedor o la sociedad de trabajo temporal que empleen las personas. Existen cuatro tipos de subcontratación: i) la empresa que contrata actividades no relacionadas al proceso productivo; ii) la que subcontrata actividades importantes; iii) subcontratación de operaciones sencillas en la línea de

producción; iv) pequeñas empresas que subcontratan entre ellas (Supervielle, 1993, p. 75-78)

* **Contrato por tiempo determinado:** es aquel cuya duración es convenida entre el empleador y el trabajador. El contrato a tiempo determinado que en la legislación laboral recientemente modificada en el país era utilizada para evitar costos generados por las prestaciones sociales y ciertos beneficios adicionales otorgados al trabajador por concepto de antigüedad, y de conveniencia para el trabajador, destacando entre ellos el trabajo a domicilio la cual se caracteriza por ser realizado en su domicilio o en el lugar que escoja el trabajador a cambio de una remuneración, y con el fin de fabricar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador; “el trabajo temporario siempre fue reconocido por el derecho laboral, pero se limitó a casos muy excepcionales y sujetos a estrictos requisitos” (Milano y Rodríguez, 2002, p.55)

* **Contratos Extensos de Prueba:** Este tipo de contrato corresponde a la extensión de los periodos en que se encuentre un trabajador bajo evaluación antes de ser ratificado en el cargo para evitar el aumento de los costos laborales. A la larga este tipo de contratación tendría los mismos efectos que la contratación por tiempo determinado. En el caso particular de Venezuela, El reglamento de la LOT en su artículo 31, establece la prórroga del contrato a su término.

- **Flexibilización de los salarios:** es la que pretende modificar o flexibilizar los mecanismos tradicionales para ajustar el salario de acuerdo a las necesidades del mercado, es decir, el grado de sensibilidad de los salarios nominales y los costos no salariales a las variaciones de las condiciones económicas en general (inflación, productividad, relación de intercambio, demanda) y el desempeño de las distintas empresas. “Incluye la flexibilización de los sistemas de pago (tales como la remuneración por grado de calificación y rendimiento o tiempo de trabajo), antes que por categorías fijas o antigüedad. Con ello se persigue estimular a la adquisición de calificaciones y remunerar

la calificación y rendimiento individual sin elevar demasiado la cuenta salarial total” (Alonso,1991, p.148)

* **Remuneración por conocimiento:** consiste en establecer el salario de acuerdo con las características individuales de cada uno de los trabajadores como por ejemplo; el nivel de instrucción, las actitudes individuales y a veces la antigüedad. (Iranzo, 1991, p.61) Está directamente asociada al mejoramiento de destrezas, calificaciones y evaluación de la fuerza de trabajo. (Lucena, 1999, p.127)

* **Remuneración por rendimiento o por productividad:** “constituye una modalidad de salario variable, aquel estipulado con base en la calidad de la obra ejecutada o en el cumplimiento de las metas u objetivos de mejoramiento de la productividad de la empresa...” (Art. 76 Reglamento de la LOT). Se requiere de la definición de índices de rendimiento, eficiencia, valores y cargas de trabajo (Lucena, 1999, p.126)

* **Desindexación Salarial:** eliminación del ajuste de salario al nivel de la inflación, la finalidad de esta flexibilización es de reducir o eliminar la indexación de los salarios por causa de la inflación, los salarios mínimos garantizados, de las prestaciones de desempleo y de los costos no salariales elevados, de manera que los incrementos salariales dependan del aumento de la productividad.

* **Salario indirecto:** contempla pagos adicionales a la remuneración ordinaria no considerada como salario normal (bonos por metas alcanzadas, bonos de alimentación, bonos de transporte, etc.).

- **Flexibilización del empleo o del despido:** “libertad que tienen los empleadores para despedir trabajadores en forma transitoria o permanente en respuesta a los cambios económicos. Por medio de ella se ajusta la cantidad de trabajadores (aumentándole o disminuyéndole) para responder a las variaciones de la demanda a los cambios”. (Milano y Rodríguez, 2002, p. 56). “Dispone de un número pequeño de empleados fijos a los que

se sumarían empleados contratados cuando el mercado así lo requiere”. (Supervielle,1993)
Son todos aquellos mecanismos que persiguen las reformas de las disposiciones legales en materia de despido, para lograr despedir a los trabajadores de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

* **Extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas:** reducción de personal basándose en la existencia de circunstancias económicas, o de progreso, o de modificaciones tecnológicas.

* **Eliminación de la estabilidad relativa:** suprimir la penalización económica al patrono que despide injustificadamente. “La estabilidad relativa origina solamente derechos económicos a favor del trabajador que se retira o es despedido por causas imputables a su patrono o que es privado de su empleo por causas ajenas a su voluntad”. (Da Costa y Moreno, 1997, p.20)

* **Salida con pago simple de las prestaciones sociales:** se refiere a la eliminación del pago doble y el recálculo al momento del cálculo de la prestación. “El sistema de prestaciones no contempla el pago de la doble indemnización de antigüedad y lo que hubiese correspondido al trabajador por concepto de preaviso y en el pago de indemnización sustitutiva del preaviso en artículo 104, según lo establecido en los literales a) hasta e) del artículo 125 de la LOT” (Torres, 1998, p.44)

- **Flexibilización de la duración de jornada del trabajo:** radica en la existencia de jornadas u horarios de trabajo flexibles, individualizados o personalizados, esto quiere decir que, se otorga la oportunidad en determinadas circunstancias de adaptar esos horarios a las condiciones del trabajador o a las necesidades que presente la empresa. Esta flexibilización al parecer no presenta inconvenientes por parte de los trabajadores, ya que estos la percibían como una mejor manera de aprovechar su tiempo y les permitía atender otras ocupaciones laborales o extralaborales. Se clasifica en:

* **Jornada a tiempo parcial:** “Es un trabajo efectuado de manera regular y voluntaria con duración sensiblemente mas corta que la normal” (Ameglio, 1986, p.224). Según el artículo 107 del reglamento de la LOT. “Se entenderá convenida una relación de trabajo a tiempo parcial cuando su duración normalmente fuere inferior a la observada por otros trabajadores de la empresa en actividades de idéntica o análoga naturaleza de esta modalidad”.

Cuando se aplica esta flexibilización implica una disminución del costo salarial para los empleados, además facilita el proceso de adaptación a las fluctuaciones de las operaciones en las empresas, también contribuye a la disminución del ausentismo laboral, logrando así una mejor calidad y productividad en la organización en lo que respecta al trabajo. Pero su mayor alcance en el mundo del trabajo, ha sido brindarles la oportunidad a jóvenes y a mujeres de poder trabajar y a su vez atender sus propias necesidades particulares.

* **Horarios variables:** “El trabajador y la empresa organizan los horarios de tal manera que se laboren menos horas de trabajo en períodos de baja actividad y más horas en épocas de alta coyuntura, sin que exista la obligación de remunerarlas con una bonificación especial” (Urquijo, 1990, p.400). “En lo esencial permiten al asalariado la libertad de elegir sus horas de llegada y salida del trabajo, dentro de márgenes preestablecidos en acuerdo con la gerencia”. (Urquijo, 1998, p.400)

* **Horario Estacional o Anualización:** “Es un régimen de contrato que prevé un número de horas anuales de trabajo, dejando a la empresa y al trabajador la libertad de variar las horas realmente trabajadas” (Urquijo, 1990, p.400).

* **Tiempo Oscilante:** Posibilidad de que el personal reduzca durante varios días las horas de trabajo en un total de hasta 3 horas a la semana y recuperarlas en los días restantes. (Urquijo, 1998, p.400)

* **Horas extraordinarias:** son las horas que un trabajador labora demás, es decir, aparte del horario de trabajo que tiene establecido el trabajador se queda trabajando más tiempo del que le corresponde, y como tal ese tiempo debe ser pagado por el patrono.

Siguiendo el esquema del marco teórico, a continuación se menciona las bases conceptuales que fundamentan la investigación, es importante señalar que por ser un tema de investigación poco estudiado, no existen teorías que den respuesta a la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente estrategias de Flexibilización Laboral.

2.- PERCEPCIÓN

2.1.- Conceptos Básicos:

La percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos se trasmite a una experiencia psicológica. Como cada persona da significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras. (Nord, 1976). Dicho de otro modo, la percepción es el proceso en el cual los individuos organizan o interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno; sin embargo lo que una persona percibe puede diferir sustancialmente de la realidad objetiva.

Otra concepción de tipo psicológica, (Relloso,1988) es la que afirma que la percepción es una fase cognitiva mediante la cual se toma conciencia de los estímulos recibidos, se les interpreta y se les da significado y proporcionan la representación del mundo exterior. Por lo tanto, la percepción es darse cuenta de los estímulos externos que nos permiten presentar una imagen de la realidad, que es dinámica y subjetiva, un todo con sentido y más que una simple suma de sensaciones. La percepción se da en un campo-físico que es la situación total física y psicológica en que se produce la percepción.



La percepción es un conocimiento de los otros y la formación de impresiones y procesos de atribución (March y Simon, 1961, p. 81)

Puesto que la percepción (Gibson, 1987) se dice que se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos o sucesos en cualquier momento en particular, se produce siempre que los estímulos activan los órganos sensoriales. La percepción implica también cognición (conocimiento) de manera que contiene la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes. En otras palabras, la percepción implica la recepción de estímulos (insumos) su organización y la traducción o interpretación de los estímulos organizados en una forma que influya en la conducta.

Gibson (1996) afirma que los individuos utilizan sus cinco sentidos para relacionarse con el entorno: la acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido recibe el nombre de percepción. La percepción ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una interpretación coherente del mundo. Dado que cada persona da a los estímulos un significado propio, los diferentes individuos ven una cosa de distinta forma.

Percepción (Forgus, 1972) se dice que es el “proceso de extracción de información” en la conducta adaptativa del hombre, y se comporta como el proceso fundamental en la adquisición de sus conocimientos.

La percepción puede ser definida como el “proceso que consiste en la creación de patrones significativos a partir de la información sensorial en su estado original” (Morris, 1992, p.114), es decir, que los estímulos sensoriales captados por los individuos son clasificados y analizados, de acuerdo a sus significados.

Finalmente en este estudio se utilizara el siguiente concepto de percepción:

Se refiere a un proceso activo de sentir la realidad y organizarla dentro de una interpretación con sentido o entendible. La percepción resulta típicamente diferente en las personas que tienen algo diferente, eventuales contradicciones en la manera de ver y entender el mismo evento o persona (Gordon, 1995, p. 56)

2.2.-Factores que Influyen en la Percepción:

Según Robbins (1994) estos factores pueden modelar y/o distorsionar la percepción, son: El perceptor, el objeto o blanco y la situación.

2.2.1.-El Perceptor: la interpretación que se haga de la realidad va a estar fuertemente influida por las características personales del perceptor como individuo. En las características más importantes que afectan esta percepción están: las actitudes, los motivos, los intereses, las experiencias anteriores y las expectativas.

Las características del perceptor según Morris (1992) son: a) Motivación. La motivación esta determinada por los deseos y las necesidades que influyen profundamente en las percepciones. Las personas que tienen una necesidad tienden a percibir algo que sienten que las satisfará. b) Expectativas. Las expectativas pueden distorsionar la percepción de lo que se ve en razón de lo que se espera ver. c) Estilo cognitivo. El estilo cognitivo consiste en distinguir entre igualadores y los diferenciadores o sea aquellos que tienden a acentuarlas. d) Antecedentes Culturales. Estos antecedentes culturales influyen en el uso de las señales perceptuales, el idioma que hablamos. La diferencia en los valores pueden afectar a la percepción del ambiente.

2.2.2.-El Objeto: las características del objeto o blanco que se esta observando, pueden afectar lo que se percibe. El movimiento, sonido, tamaño y otras cualidades del blanco modelan la manera que este es visto. Lo que se ve depende de la forma en que se separa una situación o

hecho de entorno general. Como resultado de la aproximación física o temporal, se suelen agrupar objetos o hechos que no tienen relación entre sí, por ejemplo visualizar a los empleados de algún departamento como un grupo. Personas, objetos o situaciones similares tienden a ser agrupadas y a mayor parecido, mayor probabilidad de que sean percibidas como un objeto común.

2.2.3.-La situación: Es muy importante el contexto en que están envueltos los hechos pues los elementos del entorno influyen en las percepciones del mismo. La situación, el momento en que se observa un objeto o hecho influye en la atención que se otorgue, así mismo el lugar, el tiempo, el entorno o cualquier otro factor situacional afectan la manera en que se perciben los diferentes hechos.

Hay otra visión de los factores que influyen en la percepción de una persona. Los 4 más importantes según Hodgetts y Altman (1981) son:

- a) Selección de los estímulos. De los estímulos que se enfrenta una persona, solo se capta una pequeña cantidad. Esta es una de las razones por la cuales las personas perciben las cosas de un modo diferente, cada persona seleccionan claves específicas y desechan o rechazan las demás.
- b) Organización de los estímulos. Después que la información ha pasado por el proceso de selección, se debe ajustar o acomodar para que tenga sentido. El ser humano trata de establecer un orden en la multitud de datos colocándolos en alguna secuencia lógica. La organización perceptual de la información tiende a ayudar a categorizar las entradas sensoriales. La función central del proceso de categorización es reducir la información inicialmente compleja, a categorías más simples. El individuo toma indicios familiares y los traduce en enteros significativos
- c) La situación. La familiaridad que tiene una persona con una situación dada o las expectativas que abriga respecto a la misma, junto con su experiencia previa, afectan lo

que percibe el individuo. El percibir una situación con apego a la realidad se relaciona también con lo bien que una persona se ajuste.

- d) Concepto personal. La manera en que cada persona se siente y se percibe a si mismo, es lo que se conoce como concepto personal o auto concepto. El modo en que cada individuo se ve a si mismo influye en el mundo que lo rodea. Es probable que se considere a si mismo como “apreciado”, “honesto”, “paciente”. Ese concepto es personal es importante, por su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace. El individuo se esfuerza por percibir el mundo que lo rodea de un modo que satisfaga la imagen que tiene de su propia persona, y tratar de evitar infligirse dolor y de luchar por realizarse a si mismo.

2.3.-Procesos de la percepción:

2.3.1.- La recodificación: es la selección de datos nos llega del exterior, produciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria.

2.3.2.- La predicción: es un intento de ir más allá de la información obtenida con la finalidad de predecir futuros acontecimientos para evitar o reducir sorpresas.

Hasta un punto considerable la gente interpreta la conducta de los demás en el contexto del ámbito en que ella misma se encuentra. Las percepciones están de una manera significativa sometidas a la influencia de las necesidades y deseos.

2.4.-Las Emociones y la Percepción:

Gibson (1987) afirma que el estado emocional de una persona influye considerablemente en las percepciones. Una emoción fuerte en una persona hace que perciba características negativas en la mayoría de las reglas y políticas de la compañía. Las emociones fuertes pueden distorsionar las percepciones, y frecuentemente la percepción de los hechos.



2.5.- Importancia de la Percepción en la Organización:

Al percibir el individuo, no es solo un receptor de información, sino que elabora con la misma una especie de modelo integrador que le permita no solo tener una imagen o impresión, sino elaborar o ser capaz de evaluar lo percibido, dándole atributos tanto positivos como negativos. De allí que parte de las actitudes hacia el trabajo están relacionadas a lo que el trabajador percibe de su organización y como la evalúa en consecuencia.

Así, una organización podrá afectar parte de la percepción que sus trabajadores tienen acerca de la empresa de acuerdo a los procedimientos que utiliza como el contenido de la información que divulga acerca de sí misma. Esto, hoy en día, constituye parte del proceso de inducción que cada empleado debe experimentar al entrar a una organización.

La percepción (Robbins, 1993) se dice que es importante para estudiar el comportamiento organizacional porque la conducta de las personas se fundamenta en la forma en que perciben la realidad y no en la realidad misma; el mundo importante en términos conductuales es el mundo que se percibe.

Gibson, (1987) afirma que la manera en que un empleado “ve”, determina su conducta. Por lo tanto la manera en que una persona “ve” la situación tiene frecuentemente un significado mucho mayor para comprender la conducta que la situación misma. Las percepciones están, de una manera significativa, sometidas a la influencia de necesidades y deseos. En otras palabras el empleado, el administrador, el vicepresidente, el director, todos ellos ven lo que desean ver.

Cada persona percibe las cosas de una manera un poco distinta y, puesto que las percepciones se convierten en realidades (Hudgetts y Altman, 1981), se dice que se tiende a apegarse y a creer en lo que se percibe.

Según Arellano “la percepción aumenta o se fortalece a medida que se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto, es decir, el individuo aprende continuamente a interpretar sensaciones o refuerza la interpretación que tiene de ellas” (Arellano, 2000, p.53)

De lo anteriormente expuesto en cuanto a la importancia de la percepción en la organización, surge la necesidad de conocer la percepción que presentan los trabajadores en sus empleos, específicamente en este caso la percepción ante el fenómeno de flexibilización laboral y dentro del sector franquicias de comida rápida, lo que nos conduce abordar el tema de franquicias.

3.- FRANQUICIAS

3.1.- Conceptos básicos:

Una franquicia es un contrato de licencia que autoriza el uso de una marca, un proceso, un conocimiento, etc. En general se trata de una venta del derecho de un activo. En el caso de las franquicias se debe pagar al dueño de regalías sobre las ventas realizadas (Stefani, 2000, p. 16).

La franquicia se define como un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según el cual una persona natural o jurídica, denominada franquiciante concede a otra persona de igual naturaleza, denominado franquiciado, por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes (Palacios et al., 2000, p.25).

Según el autor español, Alonso Prieto, en su obra “ Una franquicia para mi negocio”, la franquicia es como un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independientes e iguales: De una parte el franquiciador, verdadero titular de los derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor y a un know how caracterizado



por una serie de productos y/o servicios, presentado de un modo original y específico, y explotados según técnicas previamente experimentadas y de rentabilidad probadas. De la otra parte el franquiciado, que obtiene con su integración en la red de franquicia el derecho a comercializar y a explotar dichos productos y/o servicios en unas condiciones operativas, económicas y geográficas preestablecidas y controladas mediante la asistencia permanente del franquiciante.

La franquicia (franchising) es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas la franquiciadora otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación (Diez y Galan, 1998, p.4).

Hoy día se acepta el término franquicia como una relación comercial legal entre el dueño de una patente, marca, símbolo, métodos de comercialización o promoción, etcétera, y una persona natural o jurídica que desea adquirir los derechos a usar esa marca, patente, símbolo, etcétera. Esta relación se rige por un contrato que establece las características de la negociación entre los interesados (Herrera, 2000, p.32).

Esta persona natural o jurídica que desea invertir en una franquicia, debe conocer como se clasifican éstas, con el fin de seleccionar la más adecuada según las condiciones en las que desea desarrollar su negocio; así, como estar al tanto del mercado al que pertenece y de lo exitoso que puede llegar a ser. Por esta razón es importante señalar los tipos de franquicias.

3.2.- Características de las franquicias



Las franquicias en Venezuela han logrado superar la crisis económica y siguen trabajando en ello, continúan siendo el sector altamente positivo, productivo y generador de empleos directos e indirectos.

Las franquicias son un sistema que involucra un compromiso entre franquiciador y franquiciante, estos deben ser responsables en el momento que se presente un problema o dificultad, ya que de no hacerlo pueden comprometer el prestigio de la marca y esto puede crear descontento y afectar a los otros franquiciados que dependen de la imagen que proyecta el negocio. Es por esta razón que se suele comparar a las franquicias con un matrimonio “que consiste en la unión de dos capitales para dar consecuencia a la unificación, donde producto de esa unión es repartido entre ambas partes” (Palacios, Arredondo, Di Egidio y Seijas, 2000, p.45). Las franquicias son una combinación del espíritu emprendedor del franquiciado y la administración profesional de la empresa franquiciante, es una unión acordada bajo plena libertad de ambas partes, esto significa que el franquiciado es libre de escoger entre varias empresas franquiciantes la que se adecue mejor a sus intereses o exigencias y el franquiciante elige si desea realizar el negocio con un nuevo emprendedor o no.

El sistema de franquicias es de mutuo beneficio porque se basa, en la filosofía de ganar-ganar, en donde ambos tanto franquiciador como franquiciante se ven favorecidos; por un lado el franquiciante ve como se consolida su empresa cada vez que otorga franquicias, obteniendo mayor cobertura de mercado con una baja inversión y por otro lado el franquiciado obtiene un negocio propio con la asesoría de una empresa reconocida y prestigiosa.

Las franquicias no garantizan el éxito de la franquicia de inmediato, se necesita dedicación y trabajo duro por parte del franquiciado como en cualquier negocio propio. De esta manera se logra recuperar la inversión en un tiempo considerablemente corto. Otra característica de las franquicias es que no son un negocio de alto riesgo, esto se debe a que es un negocio que ha sido probado con éxito, logrando consolidarse en el mercado; además que el franquiciado recibe el apoyo de la empresa franquiciante quien provee su filosofía, sus conocimientos, la asistencia técnica y un manual de operaciones a sus franquiciados con el fin de generar un negocio exitoso en conjunto. Es por ello, que debe existir confianza entre el franquiciante y



franquiciado ya que éste le traspassa al franquiciado todos los secretos industriales que involucran la operación del negocio; debe existir entendimiento entre ellos, para el desarrollo y fortalecimiento de la red.

Las franquicias son una alianza que se basa en el valor que añaden cada una de las partes, logrando perdurar en el tiempo, contribuyendo con el crecimiento económico del negocio.

La relación entre franquiciante y franquiciado no es una relación pasajera, la duración del contrato se encuentra entre 5 y 10 años con opción a renovación, esto significa que esta relación no es momentánea, pero tampoco es para toda la vida, esto depende del desenvolvimiento de la franquicia.

3.3.- Tipos de franquicias:

Franquicias	
1. Según el sector de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicias de producción • Franquicia de servicio • Franquicia industrial o de formato de negocio • Franquicia de distribución • Franquicia de conversión
2. Según el grado y nivel de integración en la red	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia asociativa • Franquicia financiera • Franquicia activa • Franquicia integrada
3. Según la forma de expansión geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Franquicia unitaria • Franquicia de área • Franquicia maestra regional

3.3.1.- Según el sector de actividad:

- Franquicias de producción: el franquiciante es el propietario de la marca y el fabricante de los productos que distribuyen sus franquiciados.
- Franquicia de servicio: el franquiciante ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica, y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.
- Franquicia industrial o de formato de negocio: el franquiciante le otorga al franquiciado el nombre de la marca y exige que el establecimiento se asemeje al patrón de la casa matriz, es decir, se le cedió al franquiciado los derechos de fabricación, la tecnología y la comercialización de los productos, a su vez los procedimientos administrativos y de gestión, también la asesoría técnica.
- Franquicia de distribución: el franquiciante otorga el nombre de la marca, vende a sus franquiciados los productos que deben ofrecer en los puntos de venta de la red. El franquiciante puede ser el fabricante y el franquiciado un detallista.
- Franquicia de conversión: los franquiciantes captan negocios que operen en el mismo entorno comercial, pero bajo marcas o denominación comercial distinta, logrando que éstos se agrupen con ellos bajo sus parámetros.

3.3.2.- Según el grado y nivel de integración en la red:

- Franquicia asociativa: el franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciante, o éste es propietario, en parte, del negocio franquiciado.
- Franquicia financiera: el franquiciado es un inversionista y no gestiona directamente la franquicia.
- Franquicia activa: el franquiciado hace la inversión y gestiona directamente el punto de venta.
- Franquicia integrada: el franquiciante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de los establecimientos franquiciados minoristas.

3.3.3.- Según la forma de expansión geográfica:

- Franquicia unitaria: el franquiciado la adquiere para operarla en una sola unidad, pero para poder abrir otros locales deberá pagar nuevamente la inversión inicial.
- Franquicia de área: el franquiciante le otorga al franquiciado la posibilidad de abrir hasta un determinado número de locales en un área designada (donde el franquiciante tenga poco control).
- Franquicia maestra regional: el franquiciante otorga al franquiciado local, la exclusividad de desarrollar la franquicia en un país o región determinada, para así expandirse en otros países.

3.4.- Franquicias en Venezuela

En Venezuela, el desarrollo de las franquicias fue de forma tardía, Sin embargo desarrolló un mercado que ocupa el tercer lugar en Latinoamérica, superando a otros que le precedieron en el tiempo y la experiencia, como lo son Argentina y Chile.

En la actualidad Venezuela se encuentra en la segunda etapa del desarrollo de franquicias como lo es la consolidación de franquicias tanto de origen nacional como extranjera. Y esta próxima a la tercera etapa: la exportación de franquicias nacionales. Las franquicias se han posicionado como uno de los sectores de mas rápido desarrollo en el país y se ha consolidado como el segundo mayor empleador del país según estadísticas de CONSECOMERCIO para el tercer trimestre del 2000 y goza de un gran potencial para expandirse a todos los rincones del territorio nacional.

El concepto de franquicia como se le conoce actualmente ha estado presente en el país a través de grandes marcas multinacionales como por ejemplo, la compañía de comida rápida Mc Donalds, no obstante fue a mediados de la década de los noventas que este concepto comenzó a ser más notorio para los empresarios venezolanos quienes han comprobado que la franquicia es una extraordinaria herramienta para posesionarse en mercados impenetrables en el pasado.



El crecimiento de esta modalidad de comercialización (las franquicias), ocurre principalmente como respuesta al desempleo que se genera en ocasiones de crisis. Muchos de los dueños y gerentes de esta modalidad, eran anteriormente empleados de empresas que sufrieron grandes pérdidas y fueron despedidos, por ello en busca de nuevos proyectos de empleos, decidieron invertir el dinero pagado por sus liquidaciones y utilidades en un negocio seguro como el ofrecido por el sistema de franquicias.

Otro de los aspectos que impulsó el crecimiento de este sector, fue el comportamiento de los consumidores, que ante situaciones de crisis, el venezolano de clase media opta por ahorrar y esto se refleja en tener menos posibilidades para una mejor calidad de vida. Por ello, es uno de los pocos gustos que se pueden dar las personas, es el de comer en restaurantes de comida rápida, ya que son los que tienen los precios más accesibles y se ajustan al ingreso de los venezolanos; dejando en el olvido los sitios lujosos para el disfrute de comidas.

Esto ha influido enormemente, en el hecho que en Venezuela, dentro del mercado de franquicias, el sector que se ha consolidado más sea el de comida rápida, además, los jóvenes actuales prefieren este tipo de restaurantes, si se puede decir modernos por tener un aspecto físico totalmente distinto a los tradicionales. También la ubicación que estos tienen, por lo general dentro de los centros comerciales ofrecen más seguridad, comodidad y variedad de productos y servicios en un mismo lugar. La construcción de centros comerciales cada que cada vez es mayor, esto contribuye con el auge de estas franquicias.

Es notable la importancia de la sinergia, simbiosis o ayuda mutua que define la cohabitación de los centros comerciales y las franquicias, los cuales se retroalimentan e impulsan para ir ganando terreno en una economía de crisis de cierta forma, los centros comerciales son las casas de las franquicias (Palacios, Arredondo, Di Egidio y Seijas, 2000, p.35).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Después de realizar una búsqueda entre los diversos temas que abarcan el mundo laboral, se facilitó la realización del planteamiento de este problema de investigación y se encontraron varios motivos que justificaron la importancia de su desarrollo. Esto, generó la necesidad de plantearse un objetivo general del que se derivaron a su vez otros objetivos específicos, que se fijaron con mayor certeza a medida que se exploró el marco teórico y también gracias al proceso de operacionalización de variables. Para poder responder al planteamiento de estos objetivos específicos, se procedió a la aplicación de la parte metodológica que se inició al definir el diseño y el tipo de investigación.

1. – Diseño y Tipo de investigación

El diseño formulado para la investigación fue de tipo de campo no experimental ya que el estudio se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, luego se procedió a analizarlo con el fin de conocer las repuestas concretas de lo observado.

El diseño se fundamentó en el tipo transeccional, puesto que se analizó la percepción que tienen los empleados de una franquicia de comida rápida frente a la flexibilización laboral en un momento dado, durante el año académico 2003-2004. Lo que quiere decir que el proceso de recolección de datos se realizó en un tiempo único. Fue conveniente este tipo de diseño ya que comprendió varios grupos de personas e indicadores.

En cuanto al tipo de investigación propuesto en este proyecto fue la combinación de un estudio exploratorio y descriptivo.

Es un estudio exploratorio porque constituye un campo de investigación poco estudiado, a pesar de que existe bibliografía sobre Flexibilización Laboral, no existen estudios de investigación que permitan determinar la percepción de los trabajadores frente algunas estrategias de flexibilización laboral. Por lo tanto, por ser en efecto un área de investigación poco abordada, este estudio exploratorio podría servir para aumentar el grado de familiaridad con este fenómeno relativamente desconocido y daría una visión general aproximada sobre el objeto en cuestión, tal como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (1998).

Por otra parte, la investigación es de tipo descriptivo, ya que se enfocó en describir y especificar aspectos resaltantes de los trabajadores que fueron sometidos a estudio. Tal como lo indican los especialistas en estudios, se seleccionaron los aspectos resaltantes y se midieron cada uno de ellos independientemente, para luego describir lo que se estaba investigando. Una vez evaluadas las diferentes dimensiones de dicho fenómeno se logró su medición a partir de una adecuada definición conceptual y operacional de la variable.

2.- Diseño conceptual y operacional de la variable

El presente estudio tiene como propósito analizar la variable Estrategias de Flexibilización Laboral. Dicha variable será medida a partir de dos dimensiones, seis subdimensiones y veinte indicadores. Como se señala en el gráfico que a continuación se presenta:

Cuadro definición conceptual de la variable

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>Estrategias de Flexibilización laboral: Son las distintas formas o maneras que emplean las empresas para adaptar el trabajo a los cambios en el proceso productivo consecuencia de las nuevas situaciones económicas, tecnológicas y sociales.</p>	<p>Estrategias de Flexibilización Interna: Se basan en la polifuncionalidad de los trabajadores que permite rotarlos internamente y asignarlos entre puestos (Alonso, 1991, P. 147). De igual manera se basan en la incorporación de tecnologías o nuevos programas que constituyen distintas formas de concebir la organización del trabajo.</p>	<p>Flexibilización del puesto de trabajo: Es una estrategia que dota de aptitudes múltiples a sus trabajadores para asignarlos a los distintos puestos dentro del proceso productivo.</p>	<p>Polifuncionalidad: Capacidad de los trabajadores para adaptarse a una serie de tareas de diversos niveles de complejidad</p>
		<p>Flexibilización de la Organización del trabajo: Consiste en hacer flexible a la empresa en sí, a través del uso de nuevas tecnologías (Innovaciones Duras) o nuevas formas organizacionales internas (Innovaciones Blandas) (Montoliú, 1991, p. 102)</p>	<p>Movilidad Horizontal: Rotación de puestos en el mismo nivel de calificación.</p>
			<p>Movilidad Vertical: Rotación interna en la empresa de diferentes cargos en distintos niveles de calificación.</p>
		<p>Innovaciones Blandas: Cambios en las formas de hacer las cosas y en la manera de organizar nuestro propio trabajo, es decir, son cambios de tipo organizacional que permiten que la empresa logre importantes incrementos, mejoras en la productividad, sin tener necesariamente que comprar nuevas máquinas.</p>	<p>Innovaciones Duras: Se refiere a los cambios en el producto en cuanto a las formas y de cada una de sus partes, además de cambios en los equipos, es decir, incorporación de nuevas tecnologías.</p>

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>Estrategias de Flexibilización laboral: Son las distintas formas o maneras que emplean las empresas para adaptar el trabajo a los cambios en el proceso productivo consecuencia de las nuevas situaciones económicas, tecnológicas y sociales.</p>	<p>Estrategias de Flexibilización Externa: Son aquellas basadas en la utilización de medidas atípicas en cuanto a contratación, jornada de trabajo, remuneración y despido; caracterizado por su inherencia en el ámbito normativo que regula las relaciones de trabajo.</p>	<p>Flexibilización de la contratación: “Se refiere a la progresiva generalización de formas de contratación atípicas por ser consideradas excepcionales y no corresponden a las condiciones del trabajo formal. Contratación por tiempo determinado, para un sólo empleador y dentro de la jornada fijada como máxima” (Iranzo,1994, p. 33)</p>	<p>Subcontratación: Este tipo de flexibilización implica el trasladar a otra empresa el vínculo laboral con el trabajador sustituyendo el contrato laboral por un contrato comercial entre la empresa y el proveedor o la sociedad de trabajo temporal que emplea las personas.</p>
		<p>Flexibilización de los salarios: es la que pretende modificar o flexibilizar los mecanismos tradicionales para ajustar el salario de acuerdo a las necesidades del mercado, es decir, el grado de sensibilidad de los salarios nominales y los costos no salariales a las variaciones de las condiciones económicas en general (inflación, productividad, relación de intercambio, demanda) y el desempeño de las distintas empresas. “Incluye la flexibilización de los sistemas de pago (tales como la remuneración por grado de calificación y rendimiento o tiempo de trabajo), antes que por categorías fijas o antigüedad. Con ello se persigue estimular a la adquisición de calificaciones y remunerar la calificación y rendimiento individual sin elevar demasiado la cuenta salarial total” (Alonso,1991, p.148)</p>	<p>Contrato por tiempo determinado: Es aquel cuya duración es convenida entre el empleador y el trabajador.</p>
			<p>Contratos Extensos de Prueba: Este tipo de contrato corresponde a la extensión de los periodos en que se encuentre un trabajador bajo evaluación antes de ser ratificado en el cargo para evitar el aumento de los costos laborales.</p>
			<p>Remuneración por conocimiento: Este consiste en establecer el salario de acuerdo con las características individuales de cada uno de los trabajadores como por ejemplo, el nivel de instrucción, las actitudes individuales y a veces de antigüedad (Iranzo, 1991, p.161).</p>
			<p>Remuneración por rendimiento o productividad: “constituye una modalidad de salario variable, aquel estipulado con base en la calidad de la obra ejecutada o en el cumplimiento de las metas u objetivos de mejoramiento de la productividad de la empresa” (Art. 76 RegLOT).</p>
			<p>Desindexación Salarial: eliminación del ajuste de salario al nivel de la inflación, la finalidad de esta flexibilización es de reducir o eliminar la indexación de los salarios por causa de la inflación, los salarios mínimos garantizados, de las prestaciones de desempleo y de los costos no salariales elevados, de manera que los incrementos salariales dependan del aumento de la productividad.</p>
			<p>Salario Indirecto: contempla pagos adicionales a la remuneración ordinaria no considerada como salario normal.</p>

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<p>Estrategias de Flexibilización laboral: Son las distintas formas o maneras que emplean las empresas para adaptar el trabajo a los cambios en el proceso productivo consecuencia de las nuevas situaciones económicas, tecnológicas y sociales.</p>	<p>Estrategias de Flexibilización Externa: Son aquellas basadas en la utilización de medidas atípicas en cuanto a contratación, jornada de trabajo, remuneración y despido; caracterizado por su inherencia en el ámbito normativo que regula las relaciones de trabajo.</p>	<p>Flexibilización del empleo o del despido: se refiere a libertad que tienen los empleadores para despedir trabajadores en forma transitoria o permanente en respuesta a los cambios económicos. Por medio de ella se ajusta la cantidad de trabajadores (aumentándole o disminuyéndole) para responder a las variaciones de la demanda a los cambios”. (Milano y Rodríguez, 2002, p. 56). “Dispone de un número pequeño de empleados fijos a los que se sumarían empleados contratados cuando el mercado así lo requiere”. (Supervielle,1993)</p>	<p>Extinción de la relación de trabajo por razones económicas o tecnológicas: reducción de personal basándose en la existencia de circunstancias económicas, o de progreso, o de modificaciones tecnológicas.</p> <p>Eliminación de la estabilidad relativa: suprimir la penalización económica al patrono que despide injustificadamente.</p> <p>Salida con pago simple de las prestaciones sociales: se refiere a la eliminación del pago doble y el recálculo al momento del cálculo de la prestación. “El sistema de prestaciones no contempla el pago de la doble indemnización de antigüedad y lo que hubiese correspondido al trabajador por concepto de preaviso y en el pago de indemnización sustitutiva del preaviso en artículo 104, según lo establecido en los literales a) hasta e) del artículo 125 de la LOT” (Torres, 1998, p.44).</p>
		<p>Flexibilización de la duración de la jornada de trabajo: se refiere a la alteración de los límites o topes de la duración diaria y semanal de la jornada ordinaria diurna, mixta y nocturna, así como también el número de horas extras.</p>	<p>Jornada Parcial: Se entenderá convenida una relación de trabajo a tiempo parcial cuando su duración normalmente, fuere inferior a la observada a otros trabajadores de la empresa en actividad idéntica o análoga naturaleza (Art. 107, regLOT).</p> <p>Horario Variable: permiten al asalariado la libertad de elegir sus horas de llegada y salida del trabajo, dentro de márgenes, preestablecidos en acuerdo con la gerencia (Urquijo, 1998, p. 400).</p> <p>Horario Estacional o Anualización: permite la posibilidad de establecer y prever un número de horas laborables anualmente para que sean distribuidas por los empleadores y los trabajadores a su conveniencia, de modo que se trabaje más en las épocas de mayor actividad y menos en las épocas de poca actividad, sin necesidad de remunerar esta contingencia con bonos especiales (Urquijo, 1998, p. 400).</p> <p>Tiempo Oscilante: Permite la posibilidad de que el personal reduzca durante varios días las horas de trabajo en un total de hasta 3 horas a la semana y recuperarlas en los días restantes. (Urquijo, 1998, p.400).</p> <p>Horas Extras: Extensión del tiempo establecido como jornada máxima de trabajo con pago adicional.</p>

A continuación se presenta definición operacional de la variable:

Cuadro Definición Operacional de las estrategias de Flexibilización Laboral

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	
Estrategias de Flexibilización Laboral	Flexibilización Interna	Flexibilización del puesto de trabajo	Polifuncionalidad	
			Movilidad Horizontal	
			Movilidad Vertical	
		Flexibilización de la organización del trabajo	Innovaciones Blandas	
			Innovaciones Duras	
			Subcontratación	
	Flexibilización Externa	Flexibilización de la contratación	Contrato por tiempo determinado	
			Contratos extensos de prueba	
			Flexibilización del despido o del empleo	Extinción de la relación de trabajo por razones económicas o tecnológicas
		Eliminación de la estabilidad relativa		
		Salida con pago simple de las prestaciones sociales		
		Flexibilización de los salarios	Remuneración por conocimiento	
			Remuneración por rendimiento	
			Desindexación salarial	
			Salario Indirecto	
			Flexibilización de la duración de la jornada de trabajo	Jornada a Tiempo Parcial
				Horario Variable
		Horario estacional o Anualización		
	Tiempo Oscilante			
		Horas extras		

Una vez identificados el diseño y tipo de investigación y, definida y conceptualizada la variable, es indispensable identificar los sujetos de estudio, aquellos a quienes se les administró los respectivos instrumentos dependiendo de si eran empleados o gerentes, para obtener de ellos la información necesaria para poder llegar a las conclusiones obtenidas al final de la investigación.

3. – Población y Muestra

Es relevante mencionar que para efectos de ésta investigación se escogió sólo una de las franquicias que conforman la modalidad de comida rápida, debido a que estas presentan características similares entre sí, en lo que respecta a las condiciones del trabajo, lo cual permite que los resultados arrojados puedan extenderse a la realidad de las otras franquicias de la misma modalidad.

La elección de la franquicia Subway, se realizó mediante un muestreo no probabilístico donde “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.207). En este caso, la muestra seleccionada fue intencional, ya que al haber planteado en distintas franquicias de comida rápida los objetivos de esta investigación, se escogió trabajar con la franquicia que demostró interés y apoyo para la realización de la misma y que cumple con los requisitos para el objeto de estudio.

Una vez seleccionada la franquicia de comida rápida, se procedió a determinar el número de franquiciados que conforman la misma y a su vez, el número de tiendas ubicadas dentro de Caracas pertenecientes a estos franquiciados.

Para efectos de la elección de las tiendas donde se llevó a cabo el estudio, se realizó al igual que en la prueba piloto un muestreo probabilístico, donde cualquiera de las tiendas ubicadas en Caracas tenían la misma probabilidad de ser elegidas. Finalmente, la muestra se obtuvo a través de un irrestricto aleatorio, ya que se poseía un listado de las 41 tiendas, lo cual permitió identificarlas físicamente y enumerarlas para hacer la elección de manera aleatoria.

Es importante señalar que el número de tiendas seleccionadas no fue determinado por el cálculo de alguna fórmula sino que dependió de la muestra de los trabajadores, debido a que la investigación se centró en la opinión de estos, particularmente se encontró sujeto al tamaño muestral de los gerentes generales quienes representan el estrato más pequeño de la población. Por ello se decidió trabajar con un total de 13 tiendas, las cuales están representadas en el siguiente cuadro:

Cuadro clasificación de muestra de trabajadores por tiendas

Tiendas	Nº de trabajadores	Porcentaje(%)
Beco	8	5.6
Bello Monte	7	4.9
CCCT	12	8.3
El Recreo	13	9.0
IPSFA	7	4.9
El Recreo	7	4.9
La Trinidad	7	4.9
Las Mercedes	11	7.6
Montalbán	9	6.3
Plaza las Américas I	9	6.3
Plaza Venezuela	15	10.4
San Bernardino	5	3.5
San Ignacio	10	6.9
Santa Eduvigis	14	9.7
Unicentro El Marqués	10	6.9
Total	144	100.0

Por consiguiente, la población que cumple con las características exigidas para este estudio estuvo representada por todos los trabajadores de todas las tiendas que pertenecen a Subway en Caracas que hayan aplicado o no estrategias de flexibilización laboral. El tamaño total se determinó gracias a la información suministrada por la franquicia, la cual permitió, mediante una sumatoria simple calcular los 508 empleados que conforman las 41 tiendas. “Dicha población por razones de tiempo y de costo fue imposible examinar en su totalidad, por lo que se procedió a extraer una muestra o porción del total, que arrojase los datos necesarios para analizar el fenómeno estudiado” (Sabino, 1989, p.131).

La muestra es un subgrupo de la población, pues no siempre puede ser medida en su totalidad, por lo tanto se hace necesario seleccionar una muestra que sea representación fiel de la población. Para elegir la muestra de trabajadores se realizó un muestreo estratificado según los niveles jerárquicos de Subway, una vez determinada la muestra por estratos se procedió nuevamente a realizar un muestreo intencional, puesto que se dificulta la aplicación de los instrumentos a todos los trabajadores de cada una de las tiendas.

La unidad de análisis esta representada por todos los trabajadores de los distintos niveles jerárquicos de las tiendas de la franquicia de comida rápida Subway ubicadas en Caracas.

Como técnica de muestreo se utilizó el tipo probabilístico, y a su vez, el no probabilístico. Probabilístico ya que en un principio cualquiera de los 508 trabajadores tuvo la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra. Posteriormente, se procedió a realizar un muestreo estratificado, dado que hay distintos niveles de jerarquía lo que hace que los estratos sean homogéneos en lo interno y heterogéneos en lo externo, para la escogencia de la muestra de cada estrato se utilizó un procedimiento de azar simple a través de un irrestricto aleatorio en las tiendas en las cuales se aplicó el estudio.

Una vez determinado el tamaño de la muestra por estratos se decidió trabajar de manera intencional según criterios de las investigadoras con los trabajadores de las 15 tiendas seleccionadas para efectuar la investigación. Esto se debió a que la muestra requerida para el estrato más pequeño fue de 13 gerentes generales, motivo por el cual se decidió trabajar con todos los trabajadores de 13 tiendas elegidas al azar, pero en vista que no se abarcaba la muestra total de los otros estratos como en el caso de los crew, los trainer y asistentes de tienda con esas 13 tiendas, se efectuó otra elección de 2 tiendas adicionales con el fin de cubrir la muestra total de trabajadores con las 15 tiendas. Por esto, la muestra con la cual se trabajó también fue no probabilística entendiéndose como “un procedimiento de selección que no obedece a la probabilidad que tienen los elementos de ser escogidos como población, sino que más bien se efectúa la selección siguiendo criterios como la conveniencia y otros criterios subjetivos, dando cabida a cualquier discrecionalidad del investigador” (Arias, 1997, p.52)

Este tipo de muestreo parece ser el más adecuado por ser este un estudio cualitativo, basándose en la calidad más que en la cantidad de información (Cea, 1996, p.180)

Para efectos del cálculo del tamaño de la muestra se utilizaron las siguientes formulas:

$$n = \frac{Z\alpha/2^2 * N * (p * q)}{(N * e^2) + Z\alpha/2^2 - (p * q)}$$

n = Tamaño de la muestra

Z $\alpha/2$ = Varianza de la población

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error

$$n_1 = \frac{n' * n}{N}$$

n₁ = Tamaño de muestra por estratos

n' = Tamaño de la muestra

N = Población

Como se desconocía la varianza poblacional, se asumió una proporción de 50%, utilizando un nivel de confianza de 95% y con un margen de error de 6,5%, se sustituyeron los valores en la fórmula arrojando una muestra de 157 trabajadores, considerando que si el criterio para tomar el error muestral depende de la seguridad que se quiere tener en la investigación, entonces el nivel de confianza de 95% fue elegido para que la estimación sea válida para el 95% de la población.

Por ser una investigación de opinión se puede trabajar con un error muestral no tan bajo pero que no exceda los parámetros de aceptación como confiable, en este sentido el tamaño de la muestra se reduce a una más pequeña.

Basándose en esa muestra de 157 trabajadores y sustituyendo los valores en la ecuación de tamaño muestral de cada estrato se obtuvo la siguiente distribución:

Estratos	Población	Muestra
Auxiliar de Equipo / Crew	311	96
Entrenador de Personal / Trainer	77	24
Asistente de Gte. / Gte. de Tienda	79	24
Gerente General	41	13
Total	508	157

4.- Diseño del Instrumento de medición:

De acuerdo al objetivo general de estudio se recabó la información bibliográfica, mediante el arqueo de las fuentes, lo que permitió la elaboración de la definición operacional de la variable, obteniéndose de ésta los indicadores para elaborar preguntas que dieron respuesta clara y precisa a cada una de las dimensiones que se deseaban medir. Para ello se analizó a fondo cada uno de esos indicadores, para luego seleccionar aquella información que fuera útil y que cubriera todos los aspectos de cada uno de ellos. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de encuestas, por ser la técnica más adecuada para este proceso y el instrumento que se empleó para la recolección de datos es el cuestionario, por ser el más rápido, veraz y preciso.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.285)

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios que fueron elaborados especialmente para este estudio, uno dirigido a los trabajadores y el otro a los gerentes, los cuales se aplicaron de manera autoadministrada, formulaban a los individuos de medición un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, precedidos por una sección de información sociodemográfica denominado “Sección A”, en la cual se investigó datos referidos a: sexo, edad, nivel de instrucción, área o departamento

donde trabaja en la empresa, cargo ocupado, antigüedad en el cargo y antigüedad en la empresa, que se emplearan para identificar la relación entre éstas características sociodemográficas y la percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida frente a las estrategias de Flexibilización Laboral.

El cuestionario para los empleados, estaba dirigido a los auxiliares de equipo/crew, a los entrenadores/trainer y a los asistentes del gerente/gerente de tienda. Este comprendía dos secciones: una informativa (Sección A y C) y una actitudinal (Sección B).

El componente actitudinal mide la percepción que tienen los trabajadores acerca de la flexibilización laboral, a partir de la operacionalización de la variable, para ello se utilizó la escala de Likert, la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se le administra” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 263). La escala de Likert que se creó tenía 5 opciones de respuesta, donde los empleados debían elegir su respuesta dentro de este rango. A cada respuesta se le asignó un valor numérico diferente, a saber: 5 (Totalmente de acuerdo), 4 (De acuerdo), 3 (Ni en acuerdo, ni en desacuerdo), 2 (En Desacuerdo) y 1 (Totalmente en Desacuerdo).

A continuación se presenta como fue la distribución de los ítems en los cuestionarios tanto de empleados como de gerentes según los indicadores:

Cuadro de Distribución de Ítems por Dimensiones, Subdimensiones e Indicadores.

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems	
			Cuestionario de empleados	Cuestionario de gerentes
Estrategias de Flexibilización Interna	Flexibilización del puesto de trabajo	Polifuncionalidad	9 -34	9
		Movilidad Horizontal	10-35	10
		Movilidad Vertical	11-36	11
	Flexibilización de la organización del trabajo	Innovaciones Blandas	12-37	12
		Innovaciones Duras	13-14-15 38a -38b	13a -13b
Estrategias de Flexibilización Externa	Flexibilización de la contratación	Subcontratación	18-39	14
		Contrato por tiempo determinado	16-19-40	15
		Contratos extensos de prueba	17-41	16
	Flexibilización del despido o del empleo	Extinción de la relación de trabajo por razones económicas o tecnológicas	26-27-47	22
		Eliminación de la estabilidad relativa	28-48	23
		Salida con pago simple de las prestaciones sociales	29-49	24
	Flexibilización del salario	Remuneración por conocimiento	30	26
		Remuneración por rendimiento	32	27
		Desindexación salarial	31-50	25
		Salario Indirecto	33-53	28
	Flexibilización de la duración de la jornada del trabajo	Jornada a Tiempo Parcial	23-45	20
		Horarios Variables	22-24-44	19
		Horario estacional o Anualización	21-42	17
		Tiempo Oscilante	25-46	21
		Horas extras	20-43	18

En cambio, el componente informativo mide las medidas de flexibilización laboral que se aplican en las distintas tiendas de una franquicia de comida rápida en Caracas con la cual se trabajó, tomando en cuenta los indicadores expresados en la operacionalización de la variable, para ello se utilizó en el cuestionario preguntas de tipo dicotómicas que se encuentran en la sección C de la encuesta de los empleados, en donde el encuestado debía elegir como respuesta una de las dos alternativas con la que más se identificó, basándose en lo que observa y conoce. Este tipo de preguntas requirieron de un menor esfuerzo por parte de los informantes, ya que estos no tuvieron que escribir o verbalizar sus pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que mejor describiera su respuesta.

En el otro cuestionario que fue aplicado sólo a los gerentes generales de los locales, también presentaba preguntas dicotómicas en la sección B. Para este cuestionario al igual que el anterior se utilizaron 21 preguntas y el encuestado debía elegir como respuesta una de las dos alternativas con la que más se identificó, basándose en lo que observa y conoce, con el fin de recabar la información que permitía determinar cuales de las medidas de flexibilización laboral fueron aplicadas en cada local. En este caso los informantes (gerentes generales) si tuvieron que escribir o verbalizar sus pensamientos, ya que en la sección C de la encuesta dirigida a ellos, se colocaron 5 preguntas abiertas para identificar la manera, cómo y cuándo fueron implantadas esas medidas de flexibilización y características de estas.

Para llevar acabo la codificación de las preguntas dicotómicas de ambas encuestas se realizó una codificación siguiendo el procedimiento expuesto por Hernández Sampieri (1996) en el cual se establecieron las alternativas de posible respuesta, y luego, se asignó un código a cada una de estas, como aparece en el siguiente cuadro:

Cuadro de codificación y frecuencias de aparición de preguntas dicotómicas

SubDimensiones	Indicadores	Alternativa de respuesta	Codificación	Frecuencia de aparición	
				Cuestionario de empleados	Cuestionario de Gerentes
Flexibilización del puesto de trabajo	Polifuncionalidad	Si	1	130	13
		No	0	14	0
	Movilidad Horizontal	Si	1	116	12
		No	0	28	1
	Movilidad Vertical	Si	1	102	12
		No	0	42	1
Flexibilización de la organización del trabajo	Innovaciones Blandas	Si	1	104	10
		No	0	44	3
	Innovaciones duras a.-Cambios en los productos ofrecido	Si	1	91	8
		No	0	53	5
	Innovaciones duras b.-Cambios en los equipo	Si	1	52	4
		No	0	92	9
Flexibilización de la contratación	Subcontratación	Si	1	46	3
		No	0	98	10
	Contrato por tiempo determinado	Si	1	41	1
		No	0	103	12
	Contratos extensos de prueba	Si	1	33	3
		No	0	111	10
Flexibilización del despido o empleo	Extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas	Si	1	20	2
		No	0	124	11
	Eliminación de la estabilidad relativa	Si	1	30	1
		No	0	114	12
	Salida con pago simple de las prestaciones sociales	Si	1	63	5
		No	0	81	8
Flexibilización de los salarios	Remuneración por conocimiento	Si	1	78	7
		No	0	66	6
	Remuneración por rendimiento	Si	1	93	6
		No	0	51	7
	Desindexación salarial	Si	1	22	2
		No	0	122	11
Salario indirecto	Si	1	69	8	
	No	0	75	5	
Flexibilización de la duración de la jornada de trabajo	Jornada a Tiempo Parcial	Si	1	67	7
		No	0	77	6
	Horarios Variables	Si	1	122	11
		No	0	22	2
	Horario estacional o A anualización	Si	1	27	0
		No	0	117	13
	Tiempo Oscilante	Si	1	64	8
		No	0	80	5
	Horas extras	Si	1	126	9
		No	0	18	4

En este sentido, el instrumento midió la Percepción de los trabajadores sobre la Flexibilización Laboral a través 25 ítems que se obtuvieron de un compendio teórico y que ponen de manifiesto las 6 dimensiones de la variable.

Con respecto a las preguntas abiertas de la Sección C, una vez conocidas las respuestas de los gerentes generales, se procedió a realizar un inventario de las mismas, codificando las respuestas que se mencionaron con mayor frecuencia, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro patrones de respuestas preguntas abiertas

Preg. Nº	Codificación	Respuestas con mayor frecuencia de mención	Frecuencias
29	1	No participo en la toma de decisiones ni en la implantación de las modalidades de flexibilización laboral.	3
	2	Si participo en las decisiones y en la forma de implantación de las modalidades de flexibilización laboral específicamente las referidas a la jornada laboral como son: los horarios variables y las horas extras	7
	3	Si participo en las decisiones y en la forma de implantación de las modalidades de flexibilización laboral específicamente las referidas a la flexibilización del salario como son: la elaboración de bonos por productividad	8
30	4	No se aplican suficientes modalidades de flexibilización laboral en la empresa. Sugiero la aplicación de: flexibilización del salario como la remuneración por conocimiento y por rendimiento / flexibilización de la contratación como el contrato por tiempo determinado/ flexibilización de la jornada como la jornada a tiempo parcial / flexibilización en la organización del trabajo como las innovaciones duras referidas a la presentación de los productos.	7
	5	Las modalidades de flexibilización laboral aplicadas en la empresa son las más convenientes.	6
31	6	En una reunión con todos los gerentes donde se resaltaron las relacionadas a lo económico / en las reuniones mensuales o Crewmeeting	8
	7	En el momento de la entrevista, en el proceso de selección de posibles candidatos se les explica las medidas de flexibilización laboral	5
	8	Algunas veces se realizan volantes y / o carteleras	2
32	9	No se involucró a los trabajadores en la implementación de las medidas de flexibilización laboral. Ya las medidas están establecidas en la empresa	6
	10	Sólo se les involucra en las medidas que tienen que ver con la duración de su jornada específicamente con los horarios variables	7
33	11	Las medidas de flexibilización laboral referidas a la duración de la jornada aplicadas permanentemente son: los horarios variables y las horas extras	7
	12	Las medidas de flexibilización laboral referidas al puesto de trabajo, aplicadas permanentemente son: la polifuncionalidad, la movilidad horizontal y la movilidad vertical.	9
	13	Las medidas de flexibilización laboral referidas a la duración de la jornada aplicadas en casos especiales son: jornada a tiempo parcial, tiempo oscilante	3
	14	Las medidas de flexibilización laboral aplicadas de manera permanente son las de contratación específicamente la subcontratación	1
	15	La medida de flexibilización laboral aplicada en casos especiales son las correspondientes al salario específicamente los salarios indirectos	4
	16	La medida de flexibilización laboral aplicada en casos especiales son las referidas a la flexibilización del despido	1
	17	La medida de flexibilización laboral aplicada en casos especiales son los cambios en el producto ofrecido (sólo cuando es exigido por la casa matriz)	1

Con el fin de medir cual es la incidencia de la percepción de los empleados frente a las estrategias de flexibilización laboral y las características sociodemográficas

5.- Análisis estadístico de los datos:

Para el analizar el conjunto de datos obtenidos de la muestra a la cual se le aplicó el instrumento de medición, se utilizaron pruebas estadísticas tales como se muestra en el siguiente cuadro:

Análisis Estadísticos de Datos

Datos	Pruebas Estadísticas Aplicadas
Número de empleados por sexo.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por edad.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por estado civil.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por nivel de instrucción.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por área o departamento.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por cargo ocupado.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por antigüedad en el cargo.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Número de empleados por antigüedad en la empresa.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Estrategias de flexibilización laboral aplicadas y no aplicadas en las tiendas de Subway según los empleados.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Estrategias de flexibilización laboral aplicadas y no aplicadas en las tiendas de Subway según los gerentes.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Implantación de las estrategias de flexibilización laboral en las tiendas de Subway según los gerentes.	Distribución de frecuencias.
Nivel de percepción de los trabajadores frente a las estrategias de flexibilización laboral por subdimensiones.	Distribución de frecuencias y porcentajes.
Relación entre el nivel de percepción de las estrategias de flexibilización laboral y las características sociodemográficas.	Distribución de frecuencias y porcentajes.

Entre los recursos utilizados se contó con el programa estadístico SPSS en el que se vaciaron los datos recolectados en una matriz en donde los sujetos estaban representados por filas y cada uno de los ítems de la encuesta estaban representados por las columnas de las hojas de cálculo, las cuales son asumidas por el programa como variables. Se realizó una agrupación de los ítems de acuerdo los indicadores, los cuales pasaron a ser nuevas variables, para facilitar el procedimiento de los datos. Para la elaboración de los cuadros y gráficos necesarios se aplicó el programa Excel y SPSS.

Para facilitar el análisis se realizó una agrupación de los ítems del cuestionario de empleados por subdimensiones, codificándose cada una de estas nuevas variables, donde los valores puntuales se agrupan por rangos conformando una escala, asignándole una denominación a cada uno de los pisos de esa escala. Debido a que el número de subdimensiones no es constante se crearon diferentes escalas por dimensiones, conservándose así el mismo número de pisos. En el siguiente cuadro se muestran las escalas creadas para cada subdimensión:

Cuadro de escalas por subdimensiones

Subdimensiones	Escalas
Flexibilización del puesto de trabajo	3-6 (Muy mala) 7-9 (Mala) 10-12 (Buena) 13-15 (Muy buena)
Flexibilización de la organización del trabajo	4-8 (Muy mala) 9-12 (Mala) 13-16 (Buena) 17-20 (Muy buena)
Flexibilización de la contratación	4-8 (Muy mala) 9-12 (Mala) 13-16 (Buena) 17-20 (Muy buena)
Flexibilización de la duración de la jornada de trabajo	6-12 (Muy mala) 13-18 (Mala) 19-24 (Buena) 25-30 (Muy buena)
Flexibilización del despido o del empleo	4-8 (Muy mala) 9-12 (Mala) 13-16 (Buena) 17-20 (Muy buena)
Flexibilización de los salarios	4-8 (Muy mala) 9-12 (Mala) 13-16 (Buena) 17-20 (Muy buena)

6.- Validación del instrumento:

La aplicación de los instrumentos se basa fundamentalmente en dos cuestionarios de preguntas abiertas y preguntas cerradas dirigidos al personal de las tiendas ubicadas en Caracas de la franquicia de comida rápida Subway.

Las preguntas contenidas en los cuestionarios están inmersas en el cuadro técnico metodológico y teórico, el cual fue examinado y validado por expertos en el área, entre ellos: el Licenciado Francisco Coello, Profesor de la Cátedra de Metodología de la Investigación de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, el Licenciado Gustavo García, Profesor del Seminario: Proyecto de Trabajo de Grado de 4to. Año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello y el Licenciado Froilan Barrios, Tutor de la presente investigación, profesor de la Cátedra Relaciones Obrero-Patronales en la Organización de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello y actual Secretario de la Confederación de Trabajadores de Venezuela. En el siguiente se cuadro se indica los aspectos que se cambiaron a sugerencia de los expertos.

	Cuestionario de los empleados	Cuestionario de los gerentes
Aspectos que se modificaron	<ul style="list-style-type: none">• La escala likert anterior: nunca (1) casi nunca (2) algunas veces (3) casi siempre (4) Siempre (5)• Se eliminó el ítem donde se preguntaba el nombre y apellido con el fin de garantizar confidencialidad a los informantes.• Se mejoró la redacción de los ítems simplificando y adaptándolos significados de cada indicador al contexto de los informantes.• Se agruparon las preguntas dicotómicas al final del instrumento.	<ul style="list-style-type: none">• Se eliminaron las preguntas que se solapaban. Reduciendo de 10 a 5 preguntas abiertas.• Se agruparon las preguntas dicotómicas al principio del instrumento.

7.-Factibilidad del estudio:

Se realizó una prueba piloto con la finalidad de determinar la comprensión verbal del instrumento, el tiempo que duraba su aplicación y determinar si existía alguna confusión respecto a las preguntas que se realizaban.

Para la aplicación de esta prueba se seleccionó de manera aleatoria una tienda, la cual resulto seleccionada la ubicada en la Universidad Metropolitana, conformada por un total de 15 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma: 10 crew, 2 trainer, 2 gerentes de tienda y 1 gerente general.

Una vez realizada la prueba piloto se estableció el instrumento, las preguntas estaban formuladas con un lenguaje sencillo y se codificó el mismo, con la finalidad de dirigir cada pregunta específica a cada cuestionario, dependiendo del nivel de información que detentaba el encuestado.

La prueba piloto también incluía una sección donde se les preguntaba a los individuos su opinión sobre una serie de aspectos relacionados con la comprensión del instrumento. Los resultados fueron los siguientes:

Aspectos de las Preguntas	Frecuencia	Porcentaje
Las considero:		
- Sencillas	10	66.7%
- Innecesarias	1	6.7%
- Complejas	4	26.6%
Total	15	100%
La comprensión fue:		
- Inmediata	4	26.7%
- Rápida	8	53.3%
- Lenta	3	20%
Total	15	100%
El cuestionario fue:		
- Corto	8	53.3%
- Largo	5	33.3%
- Muy largo	2	13.4%
Total	15	100%
Proporción que comprendió:		
- Todas	4	26.7%
- Algunas	11	73.3%
- Ninguna	0	
Total	15	100%



Con base a la información recolectada en la prueba piloto, se determinó no hacer modificaciones al instrumento de recolección de datos.

8.- Aspectos éticos

Se garantizó la confidencialidad de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. Se aseguró de que éstas fueron contestadas con la mayor sinceridad posible por parte de los encuestados. Además, es relevante hacer mención que se mantuvo el anonimato de los sujetos de la muestra, de manera que los encuestados no se vieron perjudicados por sus respuestas durante el desarrollo de sus actividades laborales, tampoco se pretende involucrar a la franquicia por el manejo de información que de cierto grado de confidencialidad; esto generó una mayor disposición a participar en el proceso de recolección de datos.

Se garantizó el respeto al derecho de autor, de sus ideas y aportes, esto puede ser constatado al revisar las referencias bibliográficas.



CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo se expone la información más relevante correspondiente a Subway, la cual fue tomada en su gran mayoría de la página web www.subway.com, salvo en el caso de la información local correspondiente a la operación y manejo, la cual se extrajo de una entrevista realizada al Sr. Carlos Jiménez Field Consult de Subway en Venezuela.

1.- La empresa

1.1.- Historia y trayectoria

El inicio de esta franquicia surgió en Bridgeport Connecticut, EE.UU. con un joven de 17 años de edad, llamado Fred Deluca quien al haberse graduado de la secundaria deseaba matricularse en la universidad para continuar sus estudios en medicina. Sin embargo, el joven Deluca no poseía la solvencia para costear una educación universitaria, por lo cual recurre a un viejo amigo de la familia el Dr. Peter Buck con el fin de adquirir un préstamo. El Dr. Buck le entregó un cheque de mil dólares, proponiéndole invertirlos en la apertura de una tienda de ventas de sándwiches submarinos.

Deluca acepta la propuesta, formando una sociedad con el Dr Buck. Abrieron su tienda a la que llamaron Footlong subs, más adelante deciden cambiar el nombre por uno de más fácil lectura, colocándole “Subway” nombre por el que se conoce en la actualidad. En el transcurso de 10 años ya poseían 32 tiendas de las cuales 16 operaban únicamente en el estado de Connecticut.



En 1974 deciden franquiciar pues consideraron que esta era el modo más rápido de ampliar el negocio, así que Deluca le plantea a Brian Dixon ser el primero de sus franquiciados. Pero éste al ser un hombre acostumbrado a percibir un salario fijo se rehúsa a aceptar la propuesta, esto aunado al miedo que supone el inicio y manejo de un negocio propio, por lo que Deluca y el Dr. Buck desisten de la idea hasta que Brian Dixon descubre que en la empresa que trabajaba había caído en bancarrota. Al quedarse sin empleo se ve forzado a aceptar la propuesta y convertirse en el primer franquiciado de Subway.

El primer restaurante que se estableció fuera de Norte América estaba ubicado en Bahrein país del Medio Oriente en Diciembre de 1984. Desde entonces Subway ha conformado una cadena de restaurantes en el mundo entero desde Argentina a Zambia.

Con más de 21.883 locales en 76 países, la marca Subway es la cadena de sándwiches más grande del mundo y es la marca líder en la industria de restaurantes de comida rápida.

En Venezuela es el 23 de marzo de 1996 cuando abrió sus puertas la primera tienda en la avenida principal de Las Mercedes, ofreciendo a todos sus clientes una variada selección de sándwiches, ensaladas y postres. Durante su apertura esta tienda rompió records de ventas en Latinoamérica. Ese mismo año se abrió la segunda tienda en Plaza las Américas I. Para el año de 1997, se agregan a la cadena 4 tiendas, en 1998 otra 9 y para 1999 el total de tiendas asciende a 31. A finales del 2000 se anexaron 12 tiendas más a la cadena y para diciembre del 2001 contaba con 59 tiendas. Para agosto del 2002 poseían 65 tiendas a todo lo largo y ancho del territorio nacional cubriendo ciudades como Caracas, Valencia, Maracay, Barcelona, Puerto Ordaz, Puerto la Cruz, Maracaibo, Maturín, Coro, San Cristóbal, Ciudad de Mérida y Barquisimeto.

Actualmente Subway mantiene en el país 72 locales, de los cuales más de la mitad se encuentra en Caracas (41 tiendas), en el periodo que queda por finalizar el año esperan alcanzar la meta de los 80 locales. Para el año que viene llegarán al número 100, según estimaciones de su presidente ejecutivo Carlos Ávila. La franquicia Subway de Venezuela se ubica en el primer



lugar en ventas de todos los Subways de América Latina y ocupa la cuarta posición en el contexto mundial, siendo precedida por la franquicia en EE.UU., Canadá y Australia.

2.- Misión

Suministrar el conocimiento y las herramientas que permita a empresarios competir exitosamente en la industria mundial de comida rápida, ofreciéndole consistentemente valor a los consumidores a través de la oferta de comida de extraordinario sabor, que les haga bien y preparada de la manera que ellos les gusta.

3.- Visión

Convertirse en la cadena de comida rápida número 1 de tiendas, distribución y preferencia del consumidor en cada mercado que se encuentre.

4.- Valores y filosofía

- Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes ofreciéndoles comida de alta calidad con un excepcional servicio y buen valor.
- Nos sentimos orgullosos en servir a otros, a nuestros consumidores y a nuestra comunidad.
- Buscamos mejorar continuamente en todo lo que hacemos.
- Valoramos el sentido de la urgencia y enfatizamos su acercamiento innovador y empresarial del negocio.



5.- Descripción de Cargos:

5.1.- Auxiliar de Equipo / Crew:

Esta persona tiene la función de preparar nuestros deliciosos productos a todos nuestros clientes, además de atenderlos amablemente, mantener el establecimiento limpio y organizado, cumplir a cabalidad con todos los procedimientos, políticas y/o normas que sean establecidas por la organización, acatará y ejecutará las instrucciones de sus superiores, trabajará con dinamismo y rapidez, siempre con vocación de atención al público y al trabajar en equipo.

5.2.- Entrenador de Personal / Trainer:

Esta persona tiene la función de preparar y supervisar la preparación nuestros deliciosos productos a todos nuestros clientes, además de atenderlos amablemente y velar que estos sean atendidos amablemente por sus subordinados, mantener el establecimiento limpio y organizado, cumplir a cabalidad con todos los procedimientos, políticas y/o normas que sean establecidas por la organización, acatará y ejecutará las instrucciones de sus superiores, trabajará con dinamismo y rapidez, siempre con vocación de atención al público y al trabajar en equipo. Supervisará constantemente los procedimientos que realicen sus empleados, aplicar correctivos inmediato y comunicará con rapidez y eficiencia cualquier irregularidad o novedad a sus superiores.

5.3.- Asistente de Gerente / Gerente de Tienda:

Esta persona tiene la función de supervisar la preparación de nuestros deliciosos productos a todos nuestros clientes, además de velar que estos sean atendidos amablemente, mantener el establecimiento limpio y organizado, cumplir a cabalidad con todos los procedimientos, políticas y/o normas que sean establecidas por la organización, acatará y ejecutará las instrucciones de sus superiores, trabajará con dinamismo y rapidez, siempre con vocación de atención al público y al trabajar en equipo, manejará un equipo de trabajo y será el líder que los conduzca al éxito en sus operaciones, además que reportará a sus superiores



cualquier novedad o irregularidad que se presente, tomará decisiones y aplicará sus conocimientos, en situaciones que requieran de su apoyo, al momento de solucionar problemas.

5.4.- Gerente General:

Esta persona tiene la función de supervisar la preparación que sus empleados hacen de nuestros deliciosos productos a todos nuestros clientes, además de velar que estos sean atendidos amablemente, mantener el establecimiento limpio y organizado, cumplir a cabalidad con todos los procedimientos, políticas y/o normas que sean establecidas por la organización, acatará y ejecutará las instrucciones de sus superiores, trabajará con dinamismo y rapidez, siempre con vocación de atención al público y al trabajar en equipo, manejará un equipo de trabajo y será el líder que los conduzca al éxito en sus operaciones, además que reportará a sus superiores cualquier novedad o irregularidad que se presente, tomará decisiones y aplicará sus conocimientos, en situaciones que requieran de su apoyo, al momento de solucionar problemas. Velará por la existencia eficiente de mercancía, contratará personal, maximizará la rentabilidad de su establecimiento, trabajará para incrementar las ventas, a través de la aplicación y utilización de las múltiples herramientas informativas que le provee la franquicia.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta capítulo se presentan los resultados de la investigación, a partir de los cuales una vez analizados se derivaron las conclusiones.

Con el fin de obtener los resultados expuestos a continuación se siguió una metodología la cual esta especificada detalladamente en el apartado correspondiente al marco metodológico.

Para visualizar con mayor facilidad los resultados de la información obtenida estos se presentaron en una serie de tablas con sus correspondientes gráficos, ya que en ellos se encuentra recabada toda la información en forma resumida. Adicionalmente se presenta una explicación detallada del fenómeno en estudio tomando en cuenta la operacionalización de la variable.

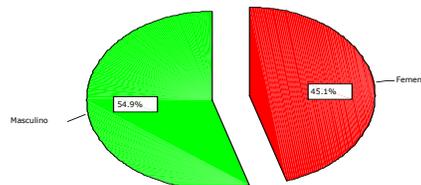
La información que se presenta se remite básicamente al análisis de las encuestas aplicadas, tanto de los gerentes como de los empleados de las tiendas de comida rápida, durante el mes octubre del presente año.

A continuación se presenta el análisis de los resultados arrojados por ésta investigación, según el programa estadístico SPSS. Se analizarán las características sociodemográficas de los empleados.

Número de empleados por sexo.

Tabla N° 1. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el sexo.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	65	45.1
Masculino	79	54.9
Total	144	100.0



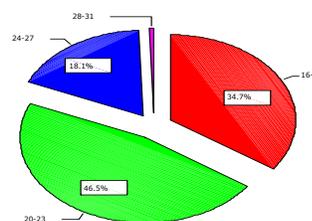
Gráfica N°1. Distribución por porcentajes de los empleados según el sexo

En la tabla N° 1 se puede evidenciar como estuvo distribuido el 100% de la muestra según el sexo, resultando que en su mayoría (54,9%) era de sexo masculino y la otra parte el 45,1% de sexo femenino, es decir, que de 144 encuestados, 79 eran hombres y 65 eran mujeres.

Número de empleados por edad.

Tabla N° 2 Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según la edad.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
16-19 años	50	34.7
20-23 años	67	46.5
24-27 años	26	18.1
28-31 años	1	.7
Total	144	100.0



Gráfica N° 2. Distribución por porcentajes de los empleados según la edad

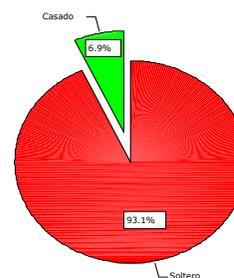
En la tabla N° 2 se observan las distintas edades que tienen los representantes de la muestra, estas fueron expresadas de la siguiente manera: más de la tercera parte (34,7%) estaba situado entre los 16 y 19 años; un poco menos de la mitad (46,5%) entre los 20 y 23 años; un poco menos de la quinta parte (18,1%) entre los 24 y 27 años; y 0,7% entre los 28 y 31 años. Sin embargo, se

evidenció que en la muestra más simbólica figuraban los más jóvenes, es decir, dentro de las dos primeras categorías, a medida que era mayor la edad poco frecuente o nula era la muestra. Hay que tener en cuenta que la población que trabaja en esta modalidad de franquicia es en su mayoría (67 de 144 encuestados) joven, puesto que todavía se encuentran estudiando y requieren de un empleo que se amolde a su tiempo y a sus necesidades, que a la vez, les permita cubrir sus gastos y/o ayudar económicamente a su familia

Número de empleados por estado civil.

Tabla N° 3. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el estado civil.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	134	93.1
Casado	10	6.9
Total	144	100.0



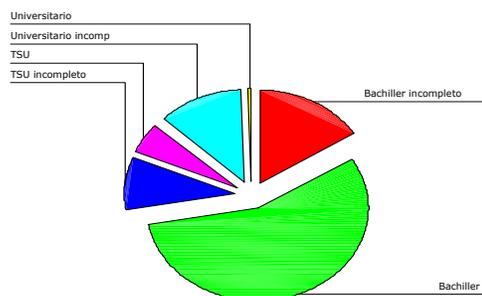
Gráfica N° 3. Distribución por porcentajes de los empleados según el estado civil

En la tabla N° 3 se puede visualizar el estado civil de los trabajadores de esta franquicia de comida rápida en 2 categorías: soltero se encontró casi la totalidad de la muestra (93,1%) y casado la gran minoría (6,9%). En este aspecto, se evidencia claramente que la gran parte de los trabajadores están solteros, arrojando una frecuencia de 134 de un total de 144 encuestados, en el caso de los casados se encontraron 10 personas y ninguna resultó ser divorciada. Con relación a los resultados, hay que tomar en cuenta, que la mayoría de las personas que trabajaban en tiendas de comida rápida son jóvenes estudiantes que se encuentran en búsqueda de una estabilidad económica, por consiguiente, por ser una población tan joven generalmente se encuentran solteros.

Número de empleados por nivel de instrucción.

Tabla N° 4. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el nivel de instrucción.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller incompleto	23	16.0
Bachiller	81	56.3
TSU incompleto	13	9.0
TSU	8	5.6
Universitario incompleto	18	12.5
Universitario	1	.7
Total	144	100.0



Gráfica N° 4. Distribución por porcentajes de los empleados según el nivel de instrucción.

La tabla N° 4 permite observar en los resultados, menos de la sexta parte (16%) no ha concluido su bachillerato, en cambio, más de la mitad (54,9%) ya es bachiller, menos de la octava parte (11,8%) no ha terminado un Técnico Superior Universitario, mientras que parte de la minoría (5,6%) ya es TSU, un poco mas de séptima parte (14,6%) comenzó a estudiar en una universidad y la gran minoría (0,6%) tiene culminada una carrera universitaria. Por lo menos 79 de los encuestados tienen un bachillerato completo, representando estos la categoría con más frecuencia, siguiendo con los 23 que no han terminado el bachillerato pero que actualmente se encuentran estudiándolo, también es interesante que evaluar que hay 16 personas que están asistiendo a una universidad. Sin embargo, a pesar que se halló solo un profesional dentro de la muestra, es importante señalar, que a los empleados de Subway se les incentiva para que se preparen académicamente, de hecho tienen que por lo menos estar estudiando bachillerato para poder trabajar en la empresa.

Número de empleados por área o departamento.

Tabla N° 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el área o departamento

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Operaciones	96	66.7
Entrenamiento	24	16.7
Gerencia	24	16.7
Total	144	100.0

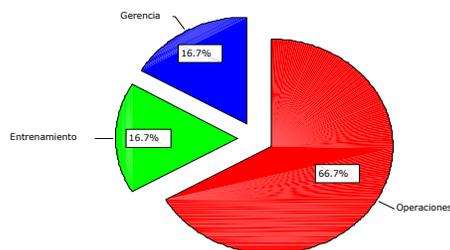


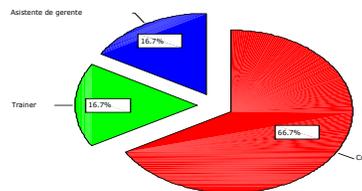
Gráfico N° 5. Distribución por porcentajes de los empleados según el área o departamento.

A través de la tabla N° 5 se identificaron las distintas áreas donde trabajan los empleados y el área de operaciones representó a más de la mitad (con un 66,7%) de la muestra, debido a que en ella labora la mayor parte de la muestra (96 personas de un total de 144), en el caso de las áreas de entrenamiento y de gerencia, resultó ser menos de la sexta parte de la muestra (16,7%) cada una de ellas, es decir, 24 encuestados en entrenamiento y 24 en el área de gerencia, se debe aclarar que estas últimas 24 personas conforman el equipo de los asistentes de gerentes o gerentes de tiendas y no son todos los que abarcan el área de la gerencia, ya que los gerentes generales fueron analizados a través de otro instrumento de recolección de datos, el cuál será abordado mas adelante.

Número de empleados por cargo ocupado.

Tabla N° 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según el cargo ocupado.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliar de equipo/Crew	96	66.7
Entrenador de personal/Trainer	24	16.7
Asistente de gerente/Gerente de tienda	24	16.7
Total	144	100.0



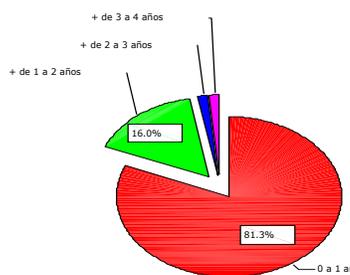
Gráfica N° 6. Distribución por porcentajes de los empleados según el cargo ocupado

Mediante la tabla N° 6 se puede observar los cargos ocupados dentro de las tiendas, los resultados fueron los siguientes: más de la mitad de la muestra (el 66,7%) es ocupado por los crew, la sexta parte (16,7%) es ocupado por los trainer y con la misma porción están los ocupados por los gerentes de tienda. Esto permite concluir que el nivel jerárquico más bajo, es el que responde a la frecuencia más repetida de la muestra con un total de 96 crew, en lo que se refiere a los trainer y los gerentes de tienda se distribuyen de igual manera, 24 y 24 respectivamente.

Número de empleados por antigüedad en el cargo.

Tabla N° 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según la antigüedad en el cargo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 año	117	81.3
mas de 1 año a 2 años	23	16.0
nas de 2 años a 3 años	2	1.4
nas de 3 años a 4 años	2	1.4
Total	144	100.0



Gráfica N° 7. Distribución por porcentajes de los empleados según la antigüedad en el cargo

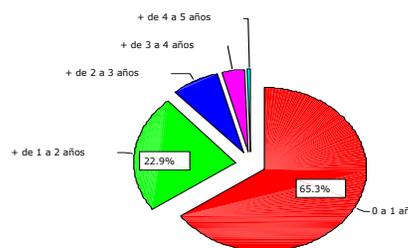
La tabla N° 7 se refiere al tiempo que tiene el empleado en su cargo actual, se pudo evidenciar que la primera categoría presentó el porcentaje más elevado (81,3%) para los empleados

que tienen hasta un año en su cargo, en cambio quienes tienen más de 1 a 2 años abarcaron una sexta parte (16%) de la totalidad, por otra parte estaban los ubicados en la 3era. y 4ta. categoría, quienes representaban los porcentajes más bajos con un 1,4% cada uno. Con relación a la antigüedad en el cargo, se pudo observar que la gran mayoría de los empleados tienen poco tiempo en el cargo, 117 empleados dijeron tener un año o menos que eso en su cargo y 23 encuestados hasta 2 años, según los resultados lo más que han durado en el cargo es hasta 4 años y quienes lo han hecho son muy pocos.

Número de empleados por antigüedad en la empresa.

Tabla N° 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de los empleados según la antigüedad en la empresa

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 año	94	65.3
más de 1 año a 2 años	33	22.9
más de 2 años a 3 años	11	7.6
más de 3 años a 4 años	5	3.5
más de 4 años a 5 años	1	.7
Total	144	100.0



Gráfica N° 8. Distribución por porcentajes de los empleados según la antigüedad en la empresa

La tabla N° 8 presentada se refiere al tiempo que tiene el empleado trabajando dentro de la franquicia, pudo observarse que la primera categoría al igual que en ítems anterior representa a más de la mitad (con el 65,3%) tienen hasta un año en esta franquicia, menos de la cuarta parte (el 22,9%) comprendió a los que se han mantenido más de 1 a 2 años, menos de la novena parte (el 7,6%) lleva trabajando para la empresa más de 2 a 3 años, en menor proporción (el 3,5%) se incluye dentro de la categoría más de 3 a 4 años, por otra parte, la gran minoría (1,9%) manifestó tener hasta 5 años trabajando ahí, y en las categorías siguientes no se halló frecuencia alguna. La antigüedad que mayor frecuencia se manifestó en la empresa es hasta de 1 año en el caso de 94 de los encuestados, es ahí donde esta concentrada la muestra, seguidamente encontramos 33 personas que han durado más de 1 a 2 años en la empresa y a medida que aumentan los años de permanencia

en la empresa va teniendo menor frecuencia, conforme a esto una sola persona manifestó estar trabajando por más de 4 años. Después de evaluar los resultados que por lo general la gente tiene hasta 1 ó 2 años en la empresa.

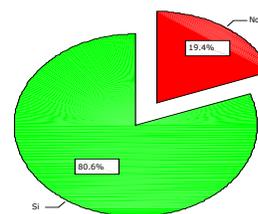
Luego de analizar las características sociodemográficas de los empleados, se procedió a analizar las respuestas de los empleados con respecto a cuales medidas de flexibilización aplican y no aplican en la tiendas de Subway.

Estrategias de flexibilización laboral aplicadas y no aplicadas en las tiendas de Subway según los empleados.

Polifuncionalidad: Adaptación a tareas de diversos niveles de complejidad

Tabla N° 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	14	9.7
Si	130	90.3
Total	144	100.0



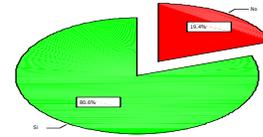
Gráfica N° 9. Distribución de porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada

Se puede observar según la tabla que de 144 encuestados, 130 manifestaron que en su trabajo se evidencia la polifuncionalidad como una de las estrategias de Flexibilización Laboral, es decir, el 90,3% de la totalidad de la muestra, mientras que 14 de los encuestados expresaron lo contrario, ellos representaban el 9,7%. Se puede decir que, las franquicias de comida rápida se caracterizan por la polifuncionalidad que presentan sus puestos de trabajo, los empleados tiene que cumplir múltiples funciones dentro de sus puestos.

Movilidad Horizontal: rotación interna en el mismo nivel de complejidad

Tabla N° 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	28	19.4
Si	116	80.6
Total	144	100.0



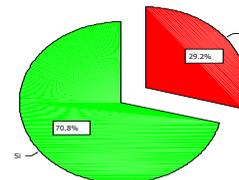
Gráfica N° 10. Distribución de porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.

Según los resultados arrojados en la investigación en lo que respecta a Movilidad Horizontal dentro de las tiendas la mayoría (80,6%) de la muestra dijo que existía ese tipo de Flexibilización Interna, es decir, 116 de los trabajadores afirmó que se manifiesta la rotación interna en el mismo nivel de complejidad, basándose en experiencias propias o en lo que han visto durante la permanencia dentro de la empresa, esto también depende de las tiendas que posea un mismo franquiciado. En cambio, 28 de los trabajadores manifestó que no se daba esta estrategia de Flexibilización.

Movilidad Vertical: rotación interna en distintos niveles de complejidad

Tabla N° 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	42	29.2
Si	102	70.8
Total	144	100.0



Gráfica N° 11. Distribución de porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada

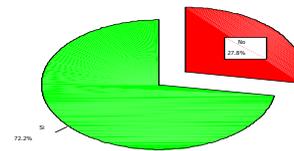
Después de aplicar el instrumento de recolección de datos se identificó la presencia de esta modalidad de Flexibilización Interna, ya que 70,8% de los encuestados afirman que se da una

rotación interna al desempeñar diferentes cargos de distintos niveles de dificultad. Sin embargo, hay un 29,2% que respondió que no era aplicada la movilidad vertical en las tiendas de la franquicia, aun así, queda bastante claro según los resultados obtenidos por 102 de encuestados, la aplicación de la misma.

Innovaciones Blandas: cambios organizacionales

Tabla N° 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	40	27.8
Si	104	72.2
Total	144	100.0



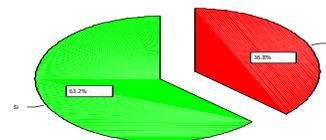
Gráfica N° 12. Distribución de porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada

En el caso de la Flexibilización de la Organización del Trabajo, es revelante la alta frecuencia afirmativa de la existencia de cambios organizacionales dentro de Subway, el 72,2% de la muestra tiende a afirmarlo y el 27,8% restante no comparte que hallan cambios en la forma de hacer sus cosas en el trabajo o en la manera como lo organizan, es decir, de los 144 encuestados, 104 están a favor y 40 están en contra de la aplicación de esta estrategia.

Innovaciones Duras: cambios en el producto

Tabla N° 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	53	36.8
Si	91	63.2
Total	144	100.0



Gráfica N° 13. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

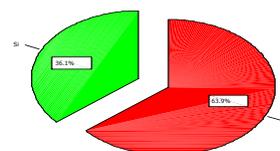
Las cifras que aquí se exponen son las siguientes: más de la mitad (63,2%) manifiesta que si se modifican los productos ofrecidos, y más de la tercera parte (36,8%) restante respondió en forma

negativa. Esto refleja que de los 144 encuestados, la gran mayoría (91 de los empleados) señalaron que si hay cambios en los productos ofrecidos en cuanto a su forma de presentación, ya que, cualquier franquicia de comida rápida tiene que variar el menú que ofrece por lo menos en alguno de sus productos para satisfacer las diversas demandas del cliente, esto se puede notar con lanzamiento de nuevas promociones, mientras que la preparación como tal de los submarinos va determinada por ciertos patrones predeterminados por la casa matriz

Innovaciones Duras: cambios en los equipos

Tabla N° 14. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	92	63.9
Si	52	36.1
Total	144	100.0



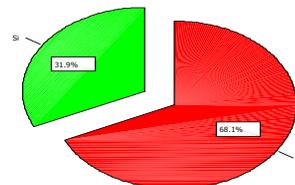
Gráfica N° 14. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

La mayoría de los encuestados tienden a responder que no se realizan cambios en los equipos utilizados dentro de la franquicia, es decir, la respuesta negativa se reflejó con una alta frecuencia de 92, mientras que el sí en menor proporción se repitió 52 veces en los encuestados. En contraste con la pregunta anterior, el mismo 63,9% que afirmaba la existencia de las innovaciones duras en cuanto a modificaciones en los productos, aquí señalan que no se permiten cambios en los equipos utilizados dentro de las tiendas, los existentes son los establecidos por la casa matriz. Las razones que pueden llevar a realizarse algún cambio en los equipos serán por desgaste o mal funcionamiento, y en éste caso solo serán reemplazados por otro equipo de esa misma línea.

Subcontratación: contratación de empleados de otras empresas

Tabla N° 15. Distribución de frecuencias y porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	98	68.1
Si	46	31.9
Total	144	100.0



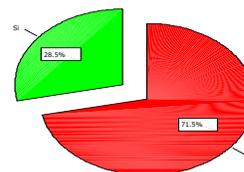
Gráfica N° 15. Distribución de porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.

La subcontratación en Subway no es muy frecuente como se puede observar en los resultados de esta investigación el 68,1% respondió que no hay casos de subcontratación en las tiendas donde trabajan, aunque el otro 31,9 % manifiesta que si lo hay. La mayor parte de los encuestados respondieron 98 veces la categoría “no” y las otras 46 respuestas manifestaron lo contrario. Esto, es debido a que cada franquiciado tiene libertad al contratar a su personal, por eso se presentan casos en que algunas de las tiendas requieren de la subcontratación.

Contrato por tiempo Determinado: Su duración es convenida entre el trabajador y la empresa

Tabla N° 16. Distribución de frecuencias y porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	103	71.5
Si	41	28.5
Total	144	100.0



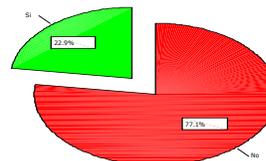
Gráfica N° 16. Distribución de porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada

Según lo reflejado por el 71,5% de la muestra, la contratación por tiempo determinado no se daba en esta franquicia, sin embargo hay un 28,5% que respondió que si se presenta este tipo de contratación. Estos resultados generados por las encuestas aplicadas dieron un total de 103 respuestas negativas y 41 positivas.

Contratos extensos de prueba: extensión de los contratos por periodo de prueba con el fin de evitar el aumento de los costos laborales

Tabla N° 17. Distribución de frecuencias y porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	111	77.1
Si	33	22.9
Total	144	100.0



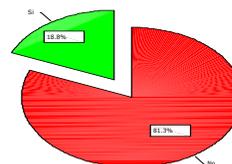
Gráfica N° 17. Distribución de porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.

Los datos suministrados por los 144 empleados de las tiendas enfocaron sus respuestas en la opción del “no” la mayoría (111 empleados) y la opción del “si” con 33 repeticiones. Mediante la información recolectada se puede ver que el 77,1% de la muestra total descarta la presencia de los contratos extensos de prueba, imponiéndose los resultados negativos sobre el 22,9% que respondió positivamente.

Anualización: Se determina con anticipación un número de horas anuales de trabajos.

Tabla N° 18. Distribución de frecuencias y porcentajes de la anualización como estrategia aplicada

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	117	81.3
Si	27	18.8
Total	144	100.0



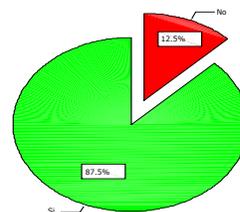
Gráfica N° 18. Distribución de porcentajes de la anualización como estrategia aplicada

Esta estrategia de flexibilización de la duración de la jornada arrojó unos resultados bastante negativos al referirse 117 veces a la respuesta del “no” y 27 veces a la opción del “si”, en este sentido, la mayoría (81,3%) de la muestra reconoció la ausencia de la anualización en sus empleos.

Horas Extraordinarias: pago de horas trabajadas demás

Tabla N° 19. Distribución de frecuencias y porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	18	12.5
Si	126	87.5
Total	144	100.0



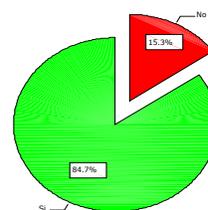
Gráfica N° 19. Distribución de porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada

Los resultados obtenidos para este caso fueron los siguientes: la mayor parte de los encuestados (87,5%) afirmaron que han recibido pagos por concepto de horas extras y 12,5% manifestaron que no se otorgaba este tipo de pago en sus trabajos. Por consiguiente, la respuesta de los encuestados que predominó fue el “si”, la misma se repitió 126 veces, mientras que 21 personas marcaron “no”.

Horarios Variables: El trabajador negocia con la empresa las horas de llegada y salida según los turnos preestablecidos.

Tabla N° 20. Distribución de frecuencias y porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	22	15.3
Si	122	84.7
Total	144	100.0



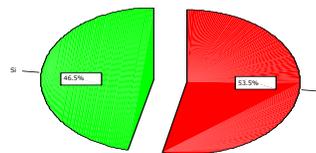
Gráfica N° 20. Distribución de porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada

Los resultados demostraron con un 84,7% la presencia de horarios variables dentro de las tiendas de la franquicia, esto significa, que 122 empleados de un total de 144 marcaron la categoría “si”. Por el contrario, un 15,3% respondió la categoría “no”.

Jornada a Tiempo Parcial: Es un horario de menor duración y remuneración que lo normal.

Tabla N° 21. Distribución de frecuencias y porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	77	53.5
Si	67	46.5
Total	144	100.0



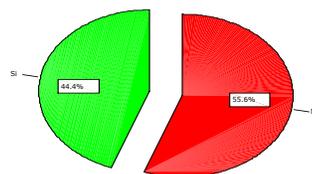
Gráfica N° 21. Distribución de porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada.

Al revisar los resultados obtenidos se observó que el 53,5% de la muestra escogió la respuesta “no” y el 46,5% restante escogió la otra alternativa, el “si”. Estos resultados permitieron decir que un poco más de la mitad de la muestra, es decir, 77 encuestados manifestaron la inexistencia de esta jornada laboral, pero por otra parte, se encontraba un grupo de 67 encuestados que no compartían esa alternativa de respuesta y por eso eligió la otra opción.

Tiempo Oscilante: Posibilidad de que el personal reduzca las horas de trabajo hasta de 3 horas a la semana y pueda recuperarlas en los días restantes.

Tabla N° 22. Distribución de frecuencias y porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	80	55.6
Si	64	44.4
Total	144	100.0



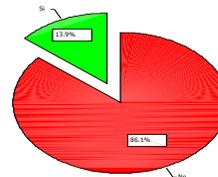
Gráfica N° 22. Distribución de porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada

El cuadro presentado permite ver los resultados de la siguiente manera: el 55,6% rechazó la presencia de tiempo oscilante como una estrategia aplicada en su trabajo, mientras que, ocurrió lo contrario con el otro 44,4% que representaba a 64 de los 144 encuestados quienes respondieron que si era aplicada la estrategia.

Extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas

Tabla N° 23. Distribución de frecuencias y porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	124	86.1
Si	20	13.9
Total	144	100.0



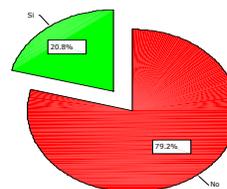
Gráfica N° 23. Distribución de porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada

En este cuadro se indican las respuestas facilitadas por los 144 encuestados, las cuales se distribuyen así: a favor de la alternativa “no” hubo 124 respuestas y a favor de la alternativa “si” se registraron 20 respuestas, es decir, el 13,9% de la muestra. De esta manera, los resultados confirman que la mayoría (86,1%) refleja que no es usual que la relación de trabajo finalice por razones económicas o tecnológicas.

Eliminación de la estabilidad relativa: eliminación de la penalización económica al patrono que despierta injustificadamente

Tabla N° 24. Distribución de frecuencias y porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	114	79.2
Si	30	20.8
Total	144	100.0



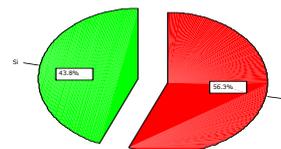
Gráfica N° 24. Distribución de porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada

Los resultados señalados presentan a la opción “no” como la más frecuente, según la información suministrada por la mayor parte (114 encuestados ó 79,2%) de la muestra estudiada; y los otros 30 encuestados contestaron en función de la opción “si” representando a un 20,8%.

Salida con pago simple de las prestaciones sociales

Tabla N° 25. Distribución de frecuencias y porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	81	56.3
Si	63	43.8
Total	144	100.0



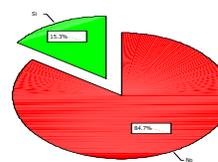
Gráfica N° 25. Distribución de porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada

A través de este cuadro se puede apreciar el resultado arrojado en cuanto a la aplicación de este tipo de estrategia, manifestando que el 56,3% respondió que no era aplicada y el otro 43,8% contestó lo contrario, que si ocurría la salida con pago simple de las prestaciones sociales en sus trabajos. Se puede observar que la respuesta “no” se repitió 81 veces, mientras que la del “si” se repitió en 63 de los casos.

Desindexación Salarial: eliminación del ajuste de salario al nivel de inflación

Tabla N° 26. Distribución de frecuencias y porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	122	84.7
Si	22	15.3
Total	144	100.0



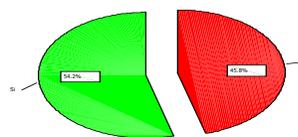
Gráfica N° 26. Distribución de porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada.

Las respuestas generadas para medir esta estrategia fueron las siguientes: en su mayoría (84,7%) los encuestados contestaron que no se aplicaba, estos representaban a 122 personas de la muestra, y a diferencia de la ellos, se hallaron otras 22 personas que contestaron que si se aplicaba, las cuales representaban el 13,9%.

Remuneración por conocimiento

Tabla N° 27. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	66	45.8
Si	78	54.2
Total	144	100.0



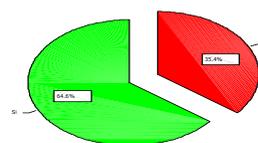
Gráfica N° 27. Distribución de porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada

Una vez recolectada la información se obtuvo el siguiente resultado: menos de la mitad (45,8%) de la muestra reflejó no recibir pagos por conocimientos al contestar repetitivamente la respuesta “no” en 66 oportunidades; asimismo, se encontraron 78 respuestas de la categoría “si” representando más de la mitad (54,2%) que faltaba para cubrir a los 144 encuestados. Esta remuneración depende única y exclusivamente de la decisión que tome cada franquiciado referente a sus tiendas, por ello es que algunos empleados reciben estos pagos y en otros no.

Remuneración por rendimiento o por productividad

Tabla N° 28. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	51	35.4
Si	93	64.6
Total	144	100.0



Gráfica N° 28. Distribución de porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada

La tabla presentada muestra los resultados de 144 empleados, de los cuales 93 de ellos, señalan que si reciben remuneración por rendimiento o por productividad, abarcando el 64,6% de la muestra sometida a estudio, en este sentido quedan 51 empleados que representan el 35,4% restante quienes manifiestan todo lo contrario. Al igual que la remuneración por conocimiento

ocurre con esta remuneración, puesto que, la aplicación de misma puede variar de una tienda a otra, según lo decida el franquiciado.

Salario indirecto: pagos adicionales no considerados como salario normal

Tabla N° 29. Distribución de frecuencias y porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	75	52.1
Si	69	47.9
Total	144	100.0



Gráfica N°29. Distribución de porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.

Los resultados que se presentan en esta tabla exponen que un poco más de la mitad (52,1%) de la muestra no recibe un salario indirecto, ya que, 75 veces se repitió la alternativa de respuesta “no”; y, en cuanto a la opción “si” respondieron 69 veces, este grupo representaba casi la mitad (47,9%) de la totalidad a estudiar es que algunos empleados reciben estos pagos y en otros no.

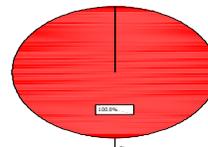
Concluido el análisis de las respuestas dadas por los empleados, se continuó con el análisis de las respuestas dadas por los gerentes con respecto a las medidas que se aplican en las tiendas de Subway y las que no aplican.

Estrategias de flexibilización laboral aplicadas y no aplicadas en las tiendas de Subway según los gerentes.

Polifuncionalidad: Adaptación a tareas de diversos niveles de complejidad

Tabla N° 30. Distribución de frecuencias y porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	100.0



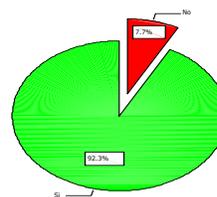
Gráfica N° 30. Distribución de porcentajes de la polifuncionalidad como estrategia aplicada

Se puede visualizar claramente en el cuadro y en la gráfica que los 13 gerentes coincidieron al reconocer la presencia de la polifuncionalidad en las tiendas que gerencian, es decir, que la totalidad (100%) de la muestra contestó de manera absoluta que si se aplica la estrategia.

Movilidad Horizontal: rotación interna en el mismo nivel de complejidad

Tabla N° 31. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	1	7.7
Si	12	92.3
Total	13	100.0



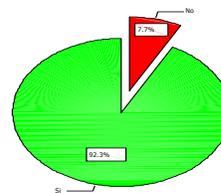
Gráfica N° 31. Distribución de porcentajes de la movilidad horizontal como estrategia aplicada.

Como se puede apreciar, la respuesta afirmativa de 12 de los gerentes confirma que si se utiliza la Movilidad Horizontal dentro de las tiendas como estrategia de Flexibilización laboral, esto es respaldado por su gran mayoría (92.3%).

Movilidad Vertical: rotación interna en distintos niveles de complejidad

Tabla N°32. Distribución de frecuencias y porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	1	7.7
Si	12	92.3
Total	13	100.0



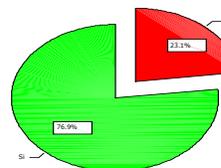
Gráfica N° 32. Distribución de porcentajes de la movilidad vertical como estrategia aplicada.

Estos resultados demuestran que ocurrió lo mismo que con la movilidad horizontal, la mayor parte de la totalidad (92,3%) también identificó la presencia de esta modalidad, aunque se encontró un 7,7% que no estaba de acuerdo con esto.

Innovaciones Blandas: cambios organizacionales

Tabla N° 33. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	3	23.1
Si	10	76.9
Total	13	100.0



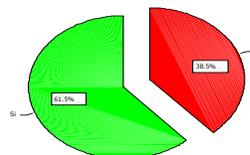
Gráfica N° 33. Distribución de porcentajes de las innovaciones blandas como estrategia aplicada

En el caso de la Flexibilización de la Organización del Trabajo, hubo un 23,1% que marco la opción del no, mientras que la gran mayoría manifestó que si realizaban cambios organizacionales.

Innovaciones Duras: cambios en el producto

Tabla N° 34. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	5	38.5
Si	8	61.5
Total	13	100.0



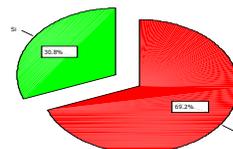
Gráfica N° 34. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

Las cifras que aquí se exponen son las siguientes: el 61,5% manifiesta que si se modifican los productos ofrecidos, y el 38,5% restante respondió en forma negativa. Esto refleja que 8 de los gerentes afirman que si varían los productos y los otros 5 manifiestan que no se presentan cambios en producto.

Innovaciones Duras: cambios en los equipos

Tabla N° 35. Distribución de frecuencias y porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	9	69.2
Si	4	30.8
Total	13	100.0



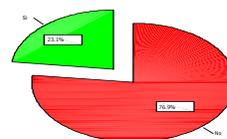
Gráfica N° 35. Distribución de porcentajes de las innovaciones duras como estrategia aplicada.

Más de la mitad de los gerentes (69,2%) respondieron que no se realizan cambios en los equipos utilizados dentro de la franquicia, es decir, 9 de ellos, en cambio los otros 4 respondieron que sí. Estos resultados expresaron la inexistencia de las innovaciones duras en cuanto a cambios en los equipos, a diferencia del otro 30,8% de la muestra de gerentes que señalan que no se permiten cambios en los equipos utilizados dentro de las tiendas, los existentes son los establecidos por la casa matriz. Las razones que pueden llevar a realizarse algún cambio en los equipos serán por desgaste o mal funcionamiento, y en éste caso solo serán reemplazados por otro equipo de esa misma línea, sin necesidad de aplicar tecnologías avanzadas.

Subcontratación: contratación de empleados de otras empresas

Tabla N° 36. Distribución de frecuencias y porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	10	76.9
Si	3	23.1
Total	13	100.0



Gráfica N° 36. Distribución de porcentajes de la subcontratación como estrategia aplicada.

La subcontratación en Subway como se puede observar en los resultados según la mayor parte (76,9%) de las respuestas reflejan que no es utilizada en las tiendas donde trabajan, aunque en menor porcentaje respondieron que si había subcontratación. Es notable que 10 de los gerentes rechazan la presencia de esta modalidad de flexibilización y una minoría representada por 3 de los gerentes respondieron que si era aplicada en sus empleos. Esta discrepancia se debió a que cada franquiciado tiene libertad al contratar a su personal, por eso se presentan casos en que algunas de las tiendas requieren de la subcontratación.

Contrato por tiempo Determinado: Su duración es convenida entre el trabajador y la empresa

Tabla N° 37. Distribución de frecuencias y porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	12	92.3
Si	1	7.7
Total	13	100.0

Gráfica N° 37. Distribución de porcentajes de la contratación por tiempo determinado como estrategia aplicada

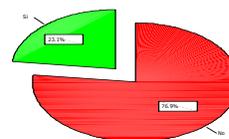
Según lo reflejado por el 92,3% de la muestra, la contratación por tiempo determinado no se utiliza en esta franquicia, sin embargo hay un 7,7% que respondió que si se presenta este tipo de

contratación. En estos resultados se presentó en un solo caso la contratación por tiempo determinado y de resto todos los otros gerentes señalaron que no aplican esta estrategia.

Contratos extensos de prueba: extensión de los contratos por periodo de prueba con el fin de evitar el aumento de los costos laborales

Tabla N° 38. Distribución de frecuencias y porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	10	76,9
Si	3	23,1
Total	13	100,0



Gráfica N° 38. Distribución de porcentajes de los contratos extensos de prueba como estrategia aplicada.

La información recolectada demostró que no hay tendencia hacia los contratos extensos de prueba, al presentar la opción del “no” en 10 oportunidades y la opción del “si” presentaron 3 repeticiones. En consecuencia, el 76,9% de la muestra total descarta la presencia de los contratos extensos de prueba, imponiéndose los resultados negativos sobre el 23,1% que respondió positivamente.

Anualización: Se determina con anticipación un número de horas anuales de trabajos.

Tabla N° 39. Distribución de frecuencias y porcentajes de la anualización como estrategia aplicada

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No	13	100,0

Gráfica N° 39. Distribución de porcentajes de la anualización como estrategia aplicada

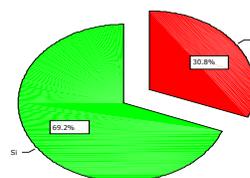
Esta estrategia de flexibilización de la duración de la jornada arrojó unos resultados bastante precisos puesto que, la totalidad (100%) de la muestra manifestó la ausencia de la

anualización, esto se basa en que los empleados de la franquicia trabajan bajo el cumplimiento de un número de horas semanales en sus empleos.

Horas Extraordinarias: pago de horas trabajadas demás

Tabla N° 40. Distribución de frecuencias y porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	4	30.8
Si	9	69.2
Total	13	100.0



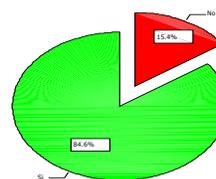
Gráfica N° 40. Distribución de porcentajes de las horas extras como estrategia aplicada

Los resultados obtenidos para este caso fueron los siguientes: 69,2% de la muestra reconoció los pagos por concepto de horas extras y 30,8% aseguró que no se otorgaba este tipo de pago en sus trabajos. Por consiguiente, la respuesta predominante fue el “si”, la misma se repitió 10 veces, mientras que 3 personas marcaron “no”.

Horarios Variables: El trabajador negocia con la empresa las horas de llegada y salida según los turnos preestablecidos.

Tabla N° 41. Distribución de frecuencias y porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	2	15.4
Si	11	84.6
Total	13	100.0



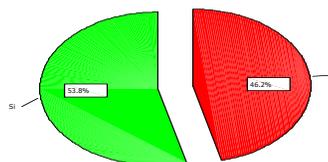
Gráfica N° 41. Distribución de porcentajes de los horarios variables como estrategia aplicada

En estos resultados sobresalió la respuesta del “si” comprendida por la mayoría (84,6%), mientras que la otra parte (15,4%) eligió la opción del “no”, esto significa, que 11 gerentes reconocieron la presencia de horarios variables dentro de las tiendas de la franquicia, al contrario, de los otros 2 gerentes.

Jornada a Tiempo Parcial: Es un horario de menor duración y remuneración que lo normal.

Tabla N° 42. Distribución de frecuencias y porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	6	46.2
Si	7	53.8
Total	13	100.0



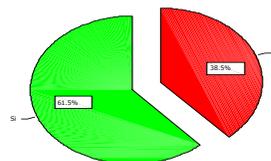
Gráfica N° 42. Distribución de porcentajes de la jornada a tiempo parcial como estrategia aplicada

Al revisar los resultados se distinguió la discrepancia que existía entre el 46,2% de la muestra que marcó la respuesta “no” y el 53,8% restante que escogió la otra alternativa. Estos resultados permitieron decir que un poco más de la mitad de la muestra, es decir, 7 personas manifestaron la inexistencia de esta jornada laboral en sus trabajos, en el caso de los 6 restantes si reconocieron trabajar dentro de esta modalidad.

Tiempo Oscilante: Posibilidad de que el personal reduzca las horas de trabajo hasta de 3 horas a la semana y pueda recuperarlas en los días restantes.

Tabla N° 43. Distribución de frecuencias y porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	5	38.5
Si	8	61.5
Total	13	100.0



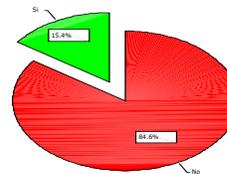
Gráfica N° 43. Distribución de porcentajes del tiempo oscilante como estrategia aplicada

Se puede visualizar en los resultados que más de la mitad (61,5%) respondió positivamente hacia esta estrategia aplicada en su trabajo, mientras que, ocurrió lo contrario con el otro 38,5% que representaba a los 5 que respondieron que no era aplicada la estrategia.

Extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas

Tabla N° 44. Distribución de frecuencias y porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	11	84.6
Si	2	15.4
Total	13	100.0



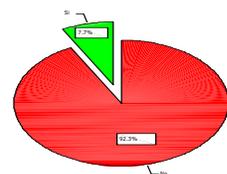
Gráfica N° 44. Distribución de porcentajes de la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas como estrategia aplicada

A través del cuadro y la gráfica se observa la proporción de respuestas a favor de la alternativa “no” y a favor de la alternativa “si”, para la primera se registraron 11 y para la segunda 2, es decir, la mayoría (84,6%) y la minoría (15,4%) de la muestra respectivamente. Esto permite confirmar que la relación de trabajo no finaliza por razones distintas a las económicas o tecnológicas en las tiendas de Subway.

Eliminación de la estabilidad relativa: eliminación de la penalización económica al patrono que despide injustificadamente.

Tabla N° 45. Distribución de frecuencias y porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	12	92.3
Si	1	7.7
Total	13	100.0



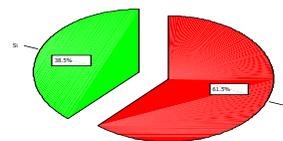
Gráfica N° 45. Distribución de porcentajes de la eliminación de la estabilidad relativa como una estrategia aplicada

Los resultados señalados presentan a la opción “no” como la más sobresaliente, según la información suministrada por 12 de los encuestados que representan a la gran mayoría (92,3%) de la muestra estudiada; y solo uno contestó que si, representando al 7,7%.

Salida con pago simple de las prestaciones sociales

Tabla N° 46. Distribución de frecuencias y porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	8	61.5
Si	5	38.5
Total	13	100.0



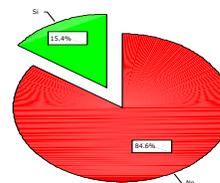
Gráfica N° 46. Distribución de porcentajes de la salida con pago simple de las prestaciones sociales como una estrategia aplicada

A través de este cuadro se puede apreciar el resultado arrojado en cuanto a la aplicación de este tipo de estrategia, manifestando que más de la mitad (61,5%) respondió que no salían con un pago simple de prestaciones sociales y el otro 38,5% contestó lo contrario, es decir, la respuesta “no” se repitió 8 veces, mientras que la del “si” se repitió en menor cantidad en 5 de los casos.

Desindexación Salarial: eliminación del ajuste de salario al nivel de inflación

Tabla N° 47. Distribución de frecuencias y porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	11	84.6
Si	2	15.4
Total	13	100.0



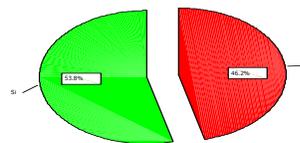
Gráfica N° 47. Distribución de porcentajes de la desindexación salarial como una estrategia aplicada.

La respuesta más representativa de la muestra (84,6%) manifestó que no se aplicaba, es decir, 11 de los gerentes, a diferencia, se hallaron 2 personas que contestaron que si se aplicaba, las cuales representaban el 13,9%.

Remuneración por conocimiento

Tabla N° 48. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	6	46.2
Si	7	53.8
Total	13	100.0



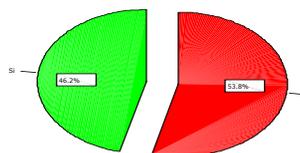
Gráfica N° 48. Distribución de porcentajes de la remuneración por conocimiento como una estrategia aplicada

Una vez recolectada la información se obtuvo el siguiente resultado: menos de la mitad (46,2%) de la muestra se identificó de manera negativa ante estos pagos por conocimientos al contestar repetitivamente la respuesta “no” en 6 de los casos; asimismo, se encontraron 7 respuestas de la categoría “si” representando a un poco más de la mitad (53,8%) que faltaba para abarcar los 13 encuestados. Esta remuneración depende única y exclusivamente de cada franquiciado referente a sus tiendas, por ello es que algunos empleados reciben estos pagos y en otros no.

Remuneración por rendimiento o por productividad

Tabla N° 49. Distribución de frecuencias y porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	7	53.8
Si	6	46.2
Total	13	100.0



Gráfica N° 49. Distribución de porcentajes de la remuneración por rendimiento o por productividad como una estrategia aplicada

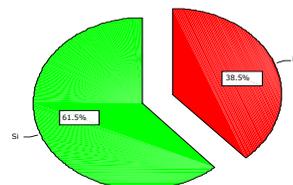
Los resultados presentados por los 13 gerentes señalan que 7 de ellos no reciben pagos por rendimiento o por productividad, los cuales comprenden al 53,8% de la muestra, siguiendo con los demás gerentes que manifestaron todo lo contrario, es decir, 6 personas o el 46,2%. Al igual que la

remuneración por conocimiento ocurre con esta remuneración, puesto que, la aplicación de misma puede variar de una tienda a otra, según lo decida el franquiciado.

Salario indirecto: pagos adicionales no considerados como salario normal

Tabla N° 50. Distribución de frecuencias y porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	5	38.5
Si	8	61.5
Total	13	100.0



Gráfica N° 50. Distribución de porcentajes del salario indirecto como una estrategia aplicada.

Los resultados presentados en este cuadro exponen que 61,5% de la muestra no recibe un salario indirecto, ya que, 8 veces se repitió la alternativa de respuesta “no”; y en cuanto a la opción “si” fue seleccionada 5 veces, es decir, que el 38,5% de la totalidad si expresó recibir estos algunos de estos pagos.

Ya analizadas las estrategias de flexibilización laboral que aplican y no aplican según los gerentes, se procedió al análisis de las preguntas abiertas, relacionadas a la forma de la implantación de medidas de flexibilización laboral dentro de las tiendas de Subway.

Implantación de las medidas de flexibilización laboral en las tiendas de Subway según los gerentes.

Participación de los gerentes en la implantación de las medidas de flexibilización laboral

Tabla N° 51 Distribución de frecuencias y porcentajes de la participación de los gerentes
En la flexibilización del trabajo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
1	3	23,07
2	7	53,84
3	8	61,53

Ver en el Marco Metodológico el cuadro patrones de respuestas abiertas.

Con respecto a las respuestas de los gerentes sobre su participación en la implantación de las medidas de flexibilización laboral, la mayoría (61,53%) afirmó que si participa, específicamente en las referidas a las medidas de flexibilización del salario, en la elaboración de bonos por productividad. Un 53,84% de los gerentes afirmó que participa en las medidas correspondientes a la duración de la jornada laboral como son los horarios variables y el pago de horas extras. Además, es importante señalar que los gerentes generales tienen la responsabilidad de mantener informado al franquiciado y por consiguiente todas las decisiones que se toman en la tienda son discutidas entre ambos, aunque la decisión final la tiene el franquiciado, el gerente tiene mucho peso en las decisiones elegidas, puesto que él es quien se encarga de velar por el bienestar de los empleados sin que el franquiciado salga perjudicado.

Opinión de las estrategias de flexibilización laboral aplicadas en las tiendas de Subway

Tabla N° 52 Distribución de frecuencias y porcentajes de opinión y sugerencias de las modalidades de flexibilización laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
4	7	53,85
5	6	46,15

Ver en el Marco Metodológico el cuadro patrones de respuestas abiertas

El 46 % de los gerentes afirmó que las modalidades de flexibilización aplicadas en la empresa son las más convenientes mientras que más de la mitad (53,85%) difiere en esta opinión considerando que no se aplican suficientes medidas de flexibilización laboral en la empresa. Se encontraron 5 gerentes que sugieren que se deben aplicar medidas correspondientes a la flexibilización del salario como la remuneración por conocimiento y por productividad; 3 de ellos creen conveniente la aplicación de medidas de flexibilización de contratación como el contrato por tiempo determinado. Mientras que 2 gerentes sugieren la flexibilización de la jornada laboral a tiempo parcial y 1 solo gerente cree conveniente la innovación dura referida a la presentación de los productos ofrecidos en la empresa como medida de flexibilización de la organización del trabajo.

Explicación a los empleados de las estrategias de flexibilización laboral que adoptó la empresa.

Tabla N° 53 Distribución de frecuencias y porcentajes de explicaciones para las modalidades

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
6	8	61,53
7	5	38,46
8	2	15,38

Ver en el Marco Metodológico el cuadro patrones de respuestas abiertas

La mayor proporción de gerentes aseguró que la aplicación de medidas flexibilizadoras en el trabajo se notifica a los empleados a través de reuniones mensuales o Crewmeetings. Se ubicaron 5 de 13 gerentes que aseguraron informales durante la entrevista en el proceso de selección a los posibles candidatos, explicándoles las medidas. Finalmente, 2 gerentes comentaron que ocasionalmente se realizan carteleras y/o volantes.

Integración de los empleados en la adopción de las medidas de flexibilización aplicadas en las tiendas.

Tabla N° 54 Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
9	6	46,15
10	7	53,84

Ver en el Marco Metodológico el cuadro patrones de respuestas abiertas

Más de la mitad de los gerentes (53,84) afirmaron que a los empleados solo se les involucra en la toma de decisiones referidas a la flexibilización de la duración de la jornada laboral,



específicamente, mencionan a los horarios variables. La otra mitad (6 gerentes) aseguró que no se les involucra de ninguna forma en la decisión de modalidades de flexibilización laboral por aplicar, algunos afirman que esto se debe a que las medidas ya se encuentran establecidas en la empresa.

Estrategias de flexibilización laboral aplicadas de manera permanente y en casos especiales.

Tabla N°55 Distribución de frecuencias y porcentajes de las modalidades aplicadas en casos especiales o permanentemente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
11	7	53,84
12	9	69,23
13	3	23,08
14	1	7,69
15	4	30,77
16	1	7,69
17	1	7,69

Ver en el Marco Metodológico el cuadro patrones de respuestas abiertas

Las medidas que se identificaron como las aplicadas permanentemente según 7 gerentes fueron las referidas a la duración de la jornada laboral, tanto los horarios variables como el pago de horas extras; asimismo, la mayoría (9 gerentes) afirmó que permanentemente eran aplicadas todas las modalidades que representan a la flexibilización del puesto de trabajo, es decir, la movilidad vertical, movilidad horizontal y la polifuncionalidad; sin embargo, solamente 1 gerente afirmó que

la medida aplicada permanentemente es la de subcontratación, la cuál forma parte de la flexibilización de los contratos. Con respecto a las medidas aplicadas ocasionalmente se encontraron otras medidas de la flexibilización de la duración de la jornada laboral, como es el caso de la jornada a tiempo parcial y tiempo oscilante (3 gerentes); a su vez, una de las estrategias de flexibilización del salario, como ocurrió con el salario indirecto (4 gerentes); en este mismo sentido, las innovaciones duras en cuanto a cambios en los productos ofrecidos, esta forma parte de la flexibilización de la organización del trabajo (1 gerente) y las referidas a la flexibilización del despido (1 gerente).

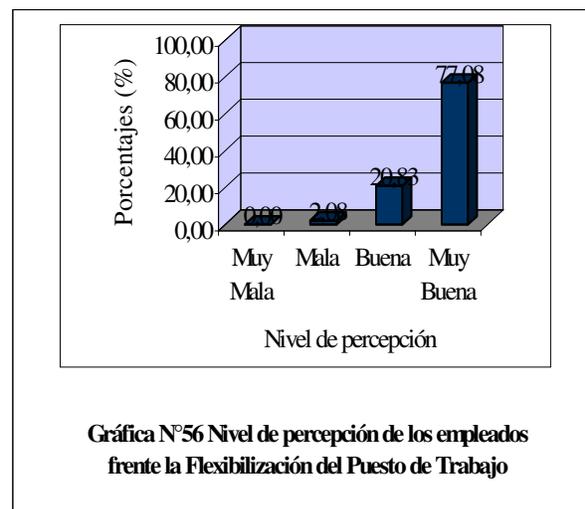
A continuación, se analizó el nivel de percepción de los trabajadores de Subway frente a la flexibilización laboral por subdimensiones

Nivel de percepción de los trabajadores frente a las estrategias de flexibilización laboral

Percepción de los empleados frente la Flexibilización del Puesto de Trabajo

Tabla N° 56. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Puesto de Trabajo

Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0.00
Mala	3	2.08
Buena	30	20.83
Muy Buena	111	77.08
Total	144	100.00



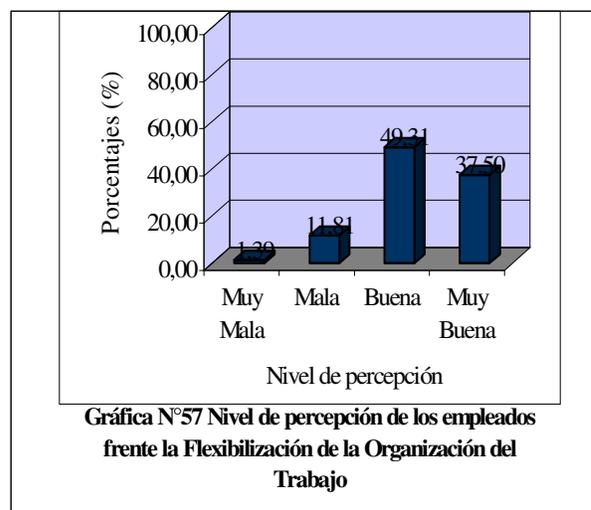
Como se puede observar la mayor parte de los empleados (111) tuvo una percepción muy buena de la flexibilización del puesto de trabajo; la quinta parte (45) manifestó tener una buena percepción al respecto; por el contrario, hubo 3 encuestados que expresaron su mala percepción frente esta flexibilidad. Se evidenció que la tendencia estaba bien marcada, de hecho fue la estrategia mejor percibida por parte de los empleados, ya que se pudo observar que para la gran

mayoría este tipo de flexibilización era muy buena. De esta manera, expresaron tener una muy buena percepción de la polifuncionalidad, la movilidad horizontal y la movilidad vertical, respectivamente, es decir, los empleados estaban totalmente de acuerdo que en el trabajo deben adaptarse a tareas de distintos niveles de dificultad, que pueden desempeñarse en su cargo actual en otras tiendas de la franquicia y además, pueden trabajar en otras tiendas de la franquicia desempeñando distintos cargos con mayor dificultad. Estas estrategias de flexibilización del puesto de trabajo permiten que los trabajadores puedan desempeñar una diversidad de tareas de acuerdo a la necesidad del momento, fomentando la inteligencia y el trabajo en equipo para proporcionar mayor creatividad, calidad y eficiencia.

Percepción de los empleados frente la Flexibilización de la Organización del Trabajo

Tabla N° 57. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Organización del Trabajo

Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	2	1.39
Mala	17	11.81
Buena	71	49.31
Muy Buena	54	37.50
Total	144	100.00



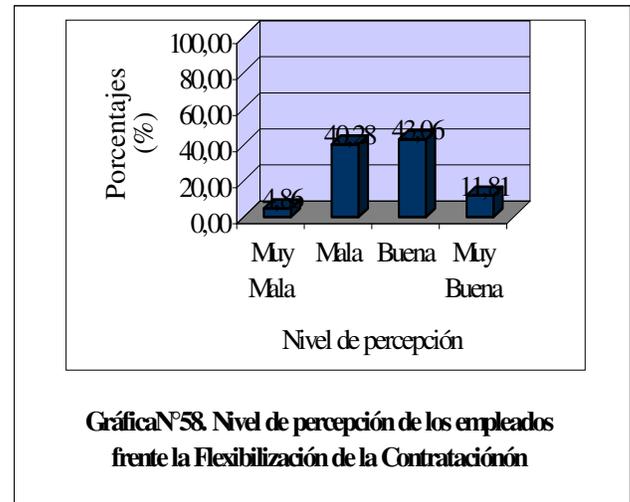
Los resultados obtenidos de la percepción respecto a la flexibilización de la organización del trabajo, fueron los siguientes: casi la mitad de la muestra (49,31%) aseguró tener una percepción buena frente estas estrategias, en este sentido, más de la tercera parte (37,50%) reflejó una muy buena percepción al respecto, a diferencia de un poco menos de la octava parte de la muestra (11,81%) que manifestó percibirla como mala y escasamente (1,39%) quien la percibió como muy mala. Esta percepción incluía tanto a las estrategias referidas a cambios organizacionales que se realicen con el fin de prestar un mejor servicio, como a las estrategias que referidas a cambios en los productos, en cuanto a las formas y cada una de sus partes e

incorporación de tecnologías, lo anteriormente expuesto indicaba que los empleados tenían una buena percepción tanto de las innovaciones blandas como de las innovaciones duras.

Percepción de los empleados frente la Flexibilización de la Contratación

Tabla N° 58. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Contratación

Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	7	4.86
Mala	58	40.28
Buena	62	43.06
Muy Buena	17	11.81
Total	144	100.00



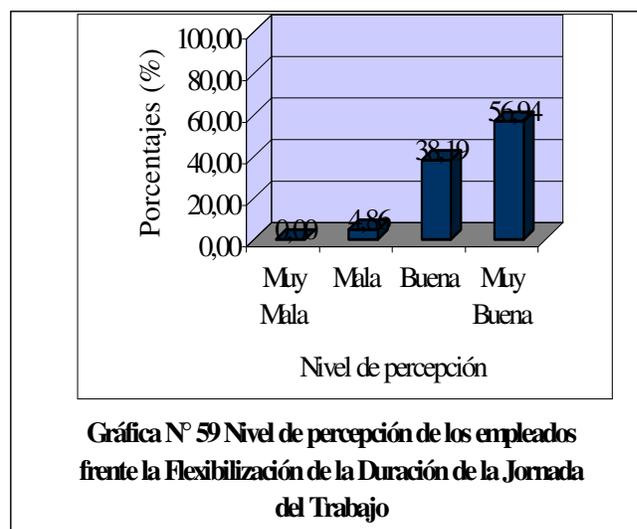
La percepción de los empleados respecto a la flexibilización de la contratación reflejó como veían los empleados la subcontratación, la contratación por tiempo determinado y los contratos extensos de prueba. En tanto, se obtuvo que un poco menos de la mitad de las personas encuestadas (62) aseguró tener una muy buena percepción de estas medidas, sin embargo, casi la misma cantidad (58) manifestó todo lo contrario, al presentar según los resultados obtenidos, una mala percepción al respecto, por otra parte, se encontró que menos de la quinta parte (17) tuvo una muy buena percepción, y apenas la minoría (7) percibió como muy mala la flexibilización de la contratación. En este caso, no se presentó una tendencia predominante en la respuesta de los empleados, debido a que no hubo una diferencia significativa entre quienes la consideraban como buena y quienes la consideraban como mala. Tomando en cuenta que los contratos por tiempo determinado podían beneficiar al empleado, en cuanto su duración podía convenirse entre el trabajador y la empresa, pero por otra parte, se presentaba la opción de que estos podían ser utilizados para evitar pagar ciertos beneficios por concepto de antigüedad a los trabajadores, lo cual era perjudicial para el empleado; referente a los contratos extensos de prueba también se presentaban como desfavorables para los empleados, ya que, estos evitan el aumento de los costos

laborales, lo que favorecía al empleador más no al empleado; y con subcontratación se pretendía contratar a empleados de otras empresas por un tiempo determinado, esta estrategia no afectaba directamente a los empleados, ya que ni les perjudicaba ni les beneficiaba.

Percepción de los empleados frente la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo

Tabla N° 59. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo

Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0.00
Mala	7	4.86
Buena	55	38.19
Muy Buena	82	56.94
Total	144	100.00

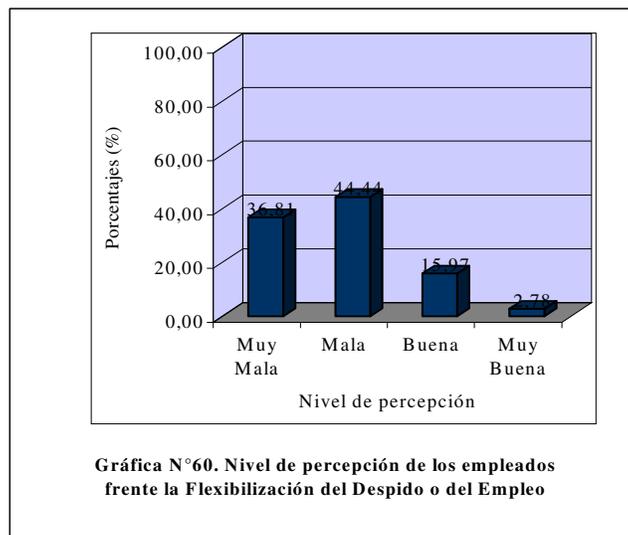


Respecto a la flexibilización de la jornada a tiempo parcial, de los horarios variables, de la anualización, del tiempo oscilante y de las horas extras, los empleados expresaron su punto de vista de la siguiente manera: más de la mitad (56,94%) afirmó tener muy buena percepción de esta flexibilidad que se presenta en la duración de la jornada, de la misma forma, más de la tercer aparte (38,19%) señaló que su percepción era buena, pese a la minoría (4,86%) que reveló percibir esta flexibilización como mala. Esto significa que tiende a ser muy buena la percepción, es decir, les parece bien la realización del pago de horas extras; igualmente que el trabajador negocie con la empresa el cumplimiento de las horas que le corresponde trabajar durante el año (anualización); también que el trabajador y la empresa puedan negociar el horario de trabajo según la demanda que tenga la tienda o que se pueda negociar con la empresa las horas de llegada y de salida del trabajador según los turnos preestablecidos (horarios variables); asimismo, ocurrió con la jornada de tiempo parcial, es decir, con los trabajos de menor duración que permiten al trabajador atender

sus necesidades particulares; y con el tiempo oscilante, que le permite al personal reducir las horas de trabajo hasta 3 horas a la semana y recuperarlas en los días restantes.

Tabla N° 60. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la

Flexibilización del Despido		
Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	53	36.81
Mala	64	44.44
Buena	23	15.97
Muy Buena	4	2.78
Total	144	100.00



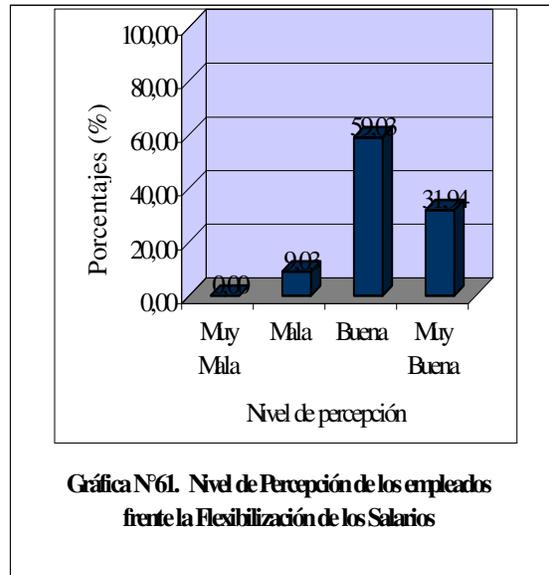
Percepción de los empleados frente la Flexibilización del Despido o del Empleo

En lo que respecta a la percepción de los empleados en materia de despido se pudo conocer que casi la mitad de la muestra (44,44%) tenía una mala percepción de las estrategias que representan este tipo flexibilización, aunque se encontró que más de la tercera parte (36,81%) reveló que su percepción era muy mala, no obstante, menos de la sexta parte (15,97%) aseveró que era buena y la minoría (2,78%) indicó que era muy buena; por consiguiente, se evidenció que para nadie era bien vista esta flexibilización. Esto quiere decir, que la percepción en materia de flexibilización del despido tiende a ser mala o muy mala, al enfocarse en la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas; en la eliminación de la estabilidad relativa, es decir, con la eliminación de la penalización económica al patrono que despide injustificadamente; y por otra parte, en el pago simple de las prestaciones sociales al momento del despido.

Percepción de los empleados frente la Flexibilización de los Salarios

Tabla N° 61. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de los Salarios

Nivel de percepción	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0.00
Mala	13	9.03
Buena	85	59.03
Muy Buena	46	31.94
Total	144	100.00



Se observó en la tabla presentada que la percepción de los empleados frente las estrategias de flexibilización del salario fue buena en más de la mitad de la muestra (59,03%), muy buena para casi la tercera parte (31,94%) y resultó ser mala para la minoría (9,03%). Esto significa que la tendencia de la muestra es buena, ya que la mayoría de los encuestados (85) manifestó tener una buena percepción de la remuneración por conocimiento, donde el salario se debía establecer según el nivel de instrucción, las actitudes individuales y la antigüedad en la empresa; igualmente, de la remuneración por rendimiento o por productividad, que le permitía el trabajador recibir bonificaciones extras por su buen rendimiento en el trabajo; de la misma manera, del salario indirecto, ya que la empresa debía otorgar pagos adicionales como bonos por metas alcanzadas, bonos de alimentación, bonos de transporte, etc.; y al contrario de las estrategias anteriores la desindexación salarial, afectaba negativamente a los empleados al eliminar el ajuste del salario al nivel de la inflación.

Finalmente se analizó la relación entre el nivel de percepción de los trabajadores de Subway frente a las estrategias de flexibilización laboral (la flexibilización del puesto de trabajo, flexibilización de la organización del trabajo, flexibilización de la contratación, flexibilización de

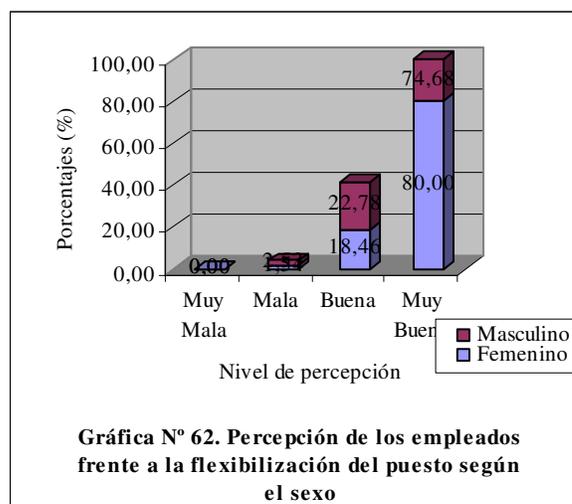
la contratación, flexibilización de la duración de la jornada de trabajo, flexibilización del despido o del empleo y flexibilización de los salarios) y sus características sociodemográficas.

Relación entre el nivel de percepción de las estrategias de flexibilización laboral y las características sociodemográficas.

Nivel de percepción de los trabajadores frente a la flexibilización del puesto de trabajo según el sexo

Tabla N° 62. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el sexo.

Nivel de percepción	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00
Mala	1	1,54	2	2,53
Buena	12	18,46	18	22,78
Muy Buena	52	80,00	59	74,68
Total	65	100,00	79	100,00

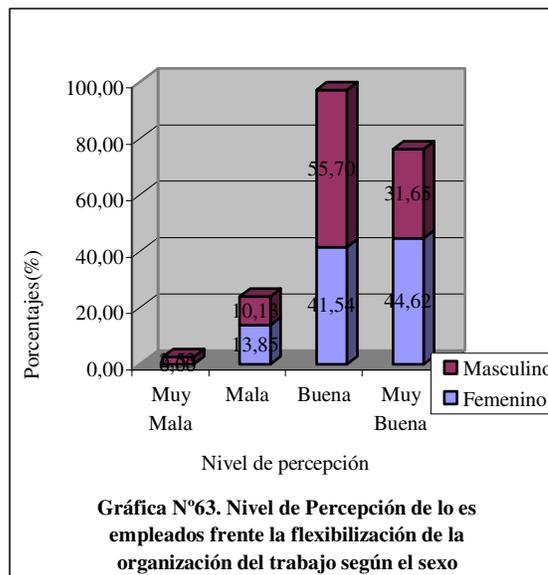


El nivel de percepción de los empleados con respecto a las estrategias de flexibilización del puesto de trabajo según el sexo, fue de muy buena por la gran mayoría, ya que como se observa en la tabla, el 80 % de las mujeres y el 74,68 % de los hombres las consideraron de esta manera. Solamente 18,46% de las mujeres y el 22,78% las consideraron únicamente como buenas. Mientras que 1 de 65 mujeres y 2 de 79 hombres las consideraron como malas. Ninguno las consideró como muy malas. Por lo tanto, las medidas de flexibilización del puesto de trabajo fueron consideradas como muy buenas por la mayoría en ambos sexos. Aunque las mujeres las consideraron como muy buenas en mayor proporción que los hombres, esta diferencia no es significativa.

Nivel de percepción de los trabajadores frente a la flexibilización de la organización del trabajo según el sexo

Tabla N° 63. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente a la flexibilización de la organización del trabajo según el sexo.

Nivel de percepción	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	2	2,53
Mala	9	13,85	8	10,13
Buena	27	41,54	44	55,70
Muy Buena	29	44,62	25	31,65
Total	65	100,00	79	100,00



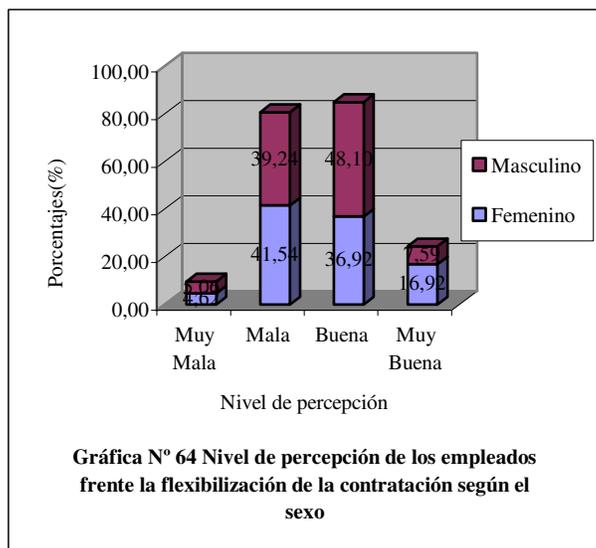
El nivel de percepción de las estrategias de flexibilización de la organización del trabajo por parte de un poco menos de la mitad de las mujeres (44,62%) fue de muy buena, mientras que el 31,65% de los hombres las percibió como muy buenas. La gran mayoría de los hombres (55,70) las percibió como buenas. Fueron percibidas como malas por 9 de 65 mujeres y 8 de 79 hombres.

Con respecto a las medidas de flexibilización de la organización del trabajo, fueron consideradas como buenas por la mayoría de los hombres, mientras que la mayoría de las mujeres las consideró como muy buenas. Por lo tanto, las mujeres tienen mejor percepción de las estrategias de flexibilización de la organización del trabajo que los hombres.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el sexo

Tabla N° 64. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el sexo.

Nivel de percepción	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	3	4,62	4	5,06
Mala	27	41,54	31	39,24
Buena	24	36,92	38	48,10
Muy Buena	11	16,92	6	7,59
Total	65	100,00	79	100,00

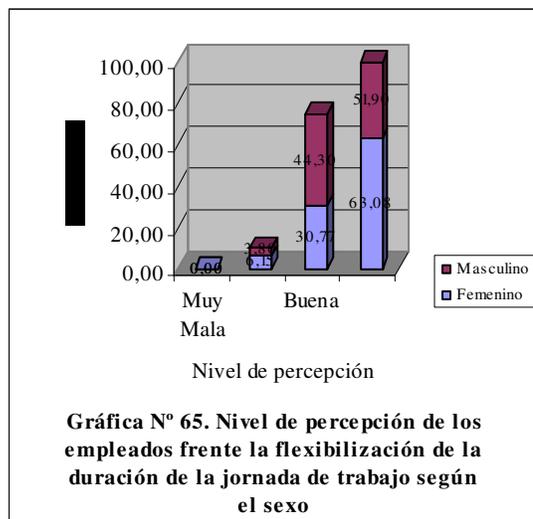


De la percepción que tienen los empleados de las estrategias de flexibilización de la contratación, la mayoría de las mujeres (41,54%) tendieron a considerarlas como malas, mientras que la mayoría de los hombres (48,10%) las percibieron como buenas. Entre las mujeres el 36,92% las percibieron como buenas, el 16,92% como muy buenas y 3 de 65 mujeres las consideraron como muy malas. Entre los hombres el 39,24% las calificaron como malas y una minoría de 5,06% de los hombres las consideró como muy malas. Solamente 6 de 79 hombres las consideraron como muy buenas. Por lo tanto, de la flexibilización de la contratación, la mayoría de las mujeres las percibieron como malas, a diferencia de los hombres que en su mayoría consideraron estas estrategias como buenas. De lo expuesto anteriormente se puede afirmar que, los hombres tienen mejor percepción de las estrategias de flexibilización de la contratación que las mujeres.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el sexo

Tabla N° 65. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el sexo.

Nivel de percepción	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00
Mala	4	6,15	3	3,80
Buena	20	30,77	35	44,30
Muy Buena	41	63,08	41	51,90
Total	65	100,00	79	100,00

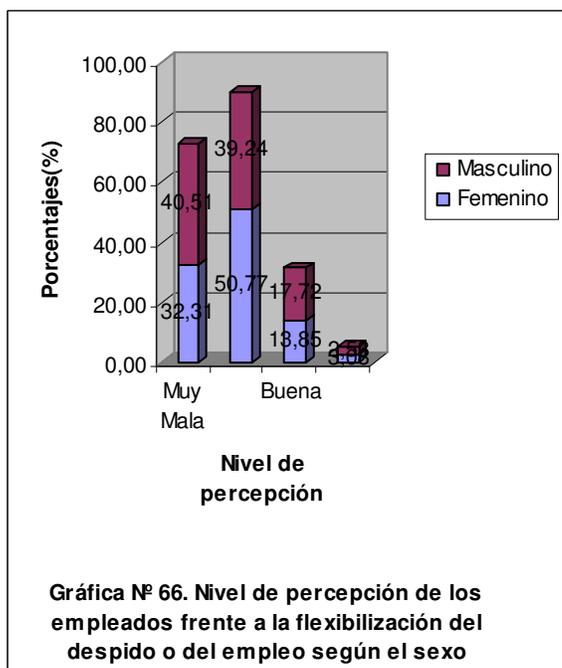


El nivel de percepción de las medidas que flexibilizan la duración de la jornada laboral fue de muy buena para las mujeres, pues 63,05% de las mujeres las clasificaron así, igualmente la mayoría de los hombres (51,90%) las consideraron como muy buenas, pero no en la misma proporción que las mujeres. A diferencia de la anterior un grupo mayoritario de hombres (44,30%) las consideró como buenas mientras que solo el 30,77% de las mujeres las clasificó como buenas. Dentro de los que consideraron como malas estas estrategias de flexibilización laboral, están los hombres con un 3,80% y las mujeres con un 6,15%. Ninguno de los sujetos en ambos sexo considero estas formas de flexibilizar la jornada laboral como muy mala. Por lo tanto, las medidas de flexibilización de la duración de la jornada de trabajo fueron consideradas como muy buenas por la mayoría en ambos sexos. Aunque las mujeres las consideraron como muy buenas en mayor proporción que los hombres.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el sexo.

Tabla N° 66. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el sexo.

Nivel de percepción	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	21	32,31	32	40,51
Mala	33	50,77	31	39,24
Buena	9	13,85	14	17,72
Muy Buena	2	3,08	2	2,53
Total	65	100,00	79	100,00

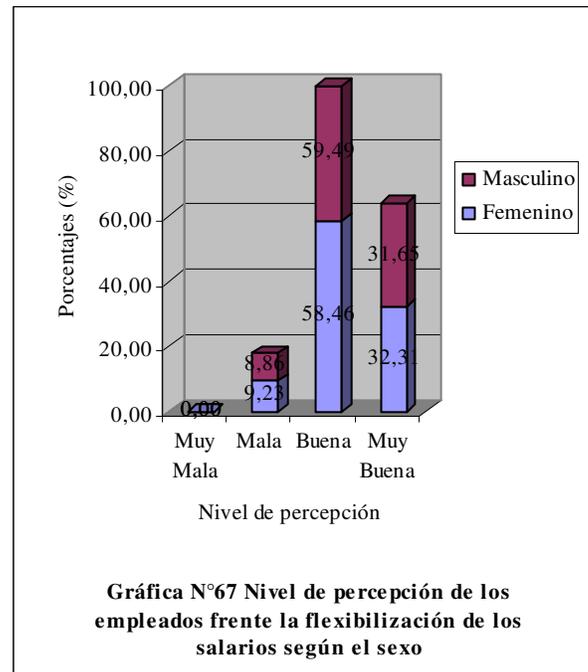


La flexibilización del despido o del empleo fue catalogado por más de la mitad de las mujeres (50,77%) como malo, mientras que la mayoría de los hombres (40,51%) las consideraron como muy malas. Solo 9 de 65 mujeres y 14 hombres de 79 las consideraron como buenas. Y como muy buenas las percibieron solo 2 mujeres y 2 hombres. De lo anterior, se puede afirmar que los hombres tienen una peor percepción de las medidas de flexibilización del despido que las mujeres.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el sexo.

Tabla N°67. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el sexo.

Nivel de percepción	Sexo			
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00
Mala	6	9,23	7	8,86
Buena	38	58,46	47	59,49
Muy Buena	21	32,31	25	31,65
Total	65	100,00	79	100,00

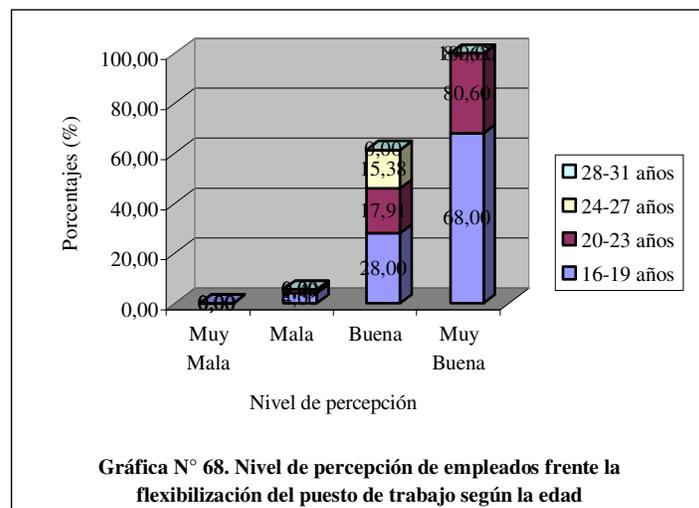


La mayoría de las mujeres (58,46%) y de los hombres (59,49%) consideraron las medidas de flexibilización de los salarios como buenas. Seguidamente el 32,31% de las mujeres y el 31,56% de los hombres las consideraron como muy buenas. Solamente 6 mujeres y 7 hombres las percibieron como malas y ningún sujeto las considero como muy malas. Por lo tanto, las medidas de flexibilización de los salarios fueron consideradas como buenas por la mayoría en ambos sexos. Aunque los hombres las consideraron como buenas en mayor proporción que las mujeres, esta diferencia no es significativa.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según la edad.

Tabla N° 68. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según la edad.

Nivel de percepción	Edad							
	16-19 años		20-23 años		24-27 años		28-31 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)						
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	2	4,00	1	1,49	0	0,00	0	0,00
Buena	14	28,00	12	17,91	4	15,38	0	0,00
Muy Buena	34	68,00	54	80,60	22	84,62	1	100,00
Total	50	100,00	67	100,00	26	100,00	1	100,00



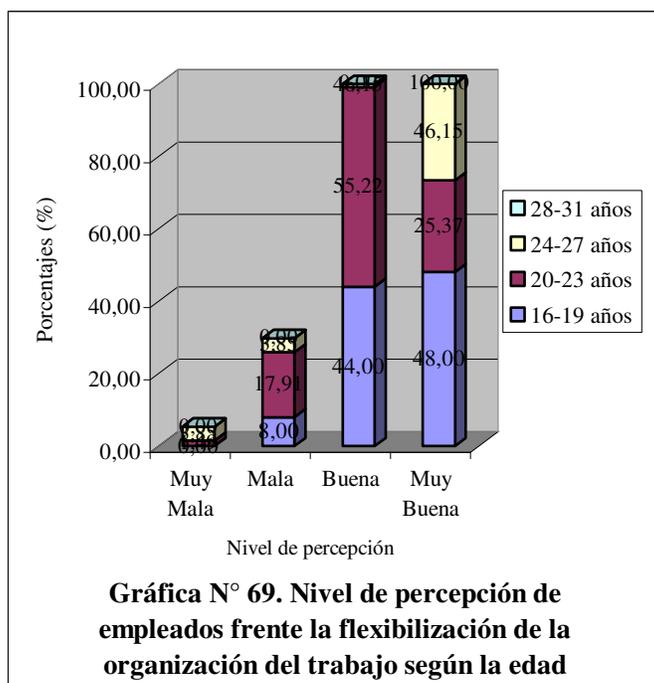
La mayoría de los empleados en los rangos de edades entre (20-23) años y (24-27 años) consideraron como muy buenas las estrategias de flexibilización del puesto de trabajo con un 80%, y un 84,62% respectivamente. Seguidamente los empleados entre los rangos de edades entre 16-19 años consideraron muy buenas las medidas de flexibilización, en un 68% por debajo de los otros

rangos de edades y el único individuo que tiene entre 28 y 31 años de edad considera todas las estrategias de flexibilización del puesto como muy buenas. El resto de los empleados que tienen entre 16 y 19 años consideraron las formas de flexibilizar el puesto como buenas (14). Mientras los dos restantes las consideraron como malas. De los empleados que tienen entre 20 y 23 años, 12 de ellos, las percibieron como buenas y solamente 1 de ellos, la percibió como mala. De los empleados que tiene entre 24 y 27 años de edad, solamente 4 de ellos consideraron las estrategias de flexibilización del puesto como buenas. Ninguno de los empleados percibió como muy mala estas estrategias. De lo anterior se puede afirmar que a mayor edad que tengan los empleados mejor es la percepción que tienen de las medidas de flexibilización del puesto.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según la edad.

Tabla N° 69. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según la edad.

Nivel de percepción	Edad							
	16-19 años		20-23 años		24-27 años		28-31 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)						
Muy Mala	0	0,00	1	1,49	1	3,85	0	0,00
Mala	4	8,00	12	17,91	1	3,85	0	0,00
Buena	22	44,00	37	55,22	12	46,15	0	0,00
Muy Buena	24	48,00	17	25,37	12	46,15	1	100,00
Total	50	100,00	67	100,00	26	100,00	1	100,00

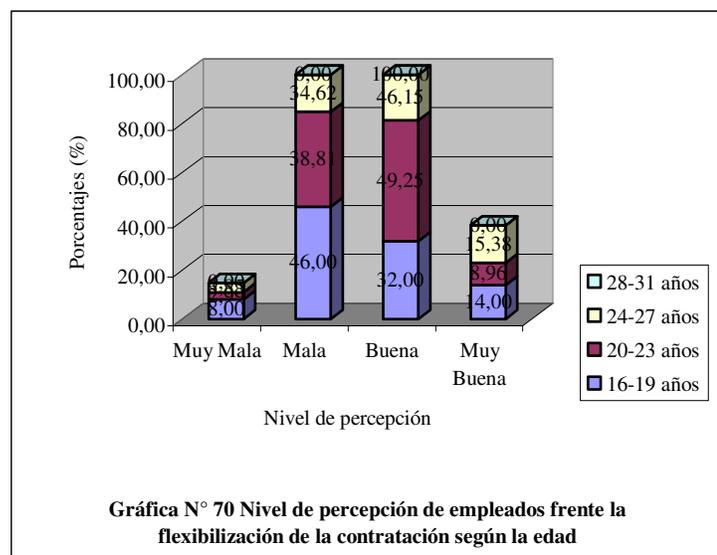


De las medidas de flexibilización de la organización del trabajo casi la mitad de los empleados (48%) que tienen edades entre los 16 y 19 años de edad clasificaron estas medidas como muy buenas. La mayoría de los empleados que tienen entre 20 y 23 años clasificaron su percepción como buena en un 55,22%. El empleado que tiene entre 28 y 31 años de edad consideró como muy buenas las medidas de flexibilización de la organización. Por lo tanto, la mayoría de los empleados en todos los rangos de edades las consideraron como muy buenas, menos los que tienen entre 20 y 23 años que las consideraron simplemente como buenas.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según la edad.

Tabla N° 70. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según la edad.

Nivel de percepción	Edad							
	16-19 años		20-23 años		24-27 años		28-31 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)						
Muy Mala	4	8,00	2	2,99	1	3,85	0	0,00
Mala	23	46,00	26	38,81	9	34,62	0	0,00
Buena	16	32,00	33	49,25	12	46,15	1	100,00
Muy Buena	7	14,00	6	8,96	4	15,38	0	0,00
Total	50	100,00	67	100,00	26	100,00	1	100,00



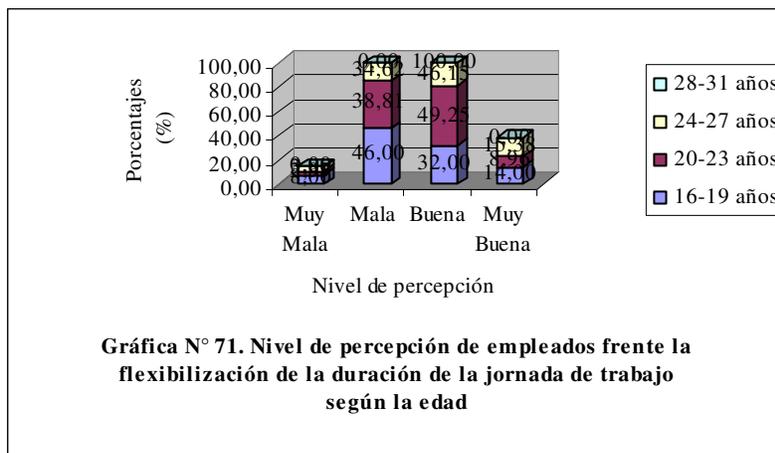
De las medidas de contratación la mayoría de los empleados que tienen entre 16 y 19 años las consideró malas en un 46%, mientras que la mayoría de los empleados que tienen entre 20 y 23 años las consideraron como buenas en un 49,25%. De los empleados que tienen entre 24 y 27 años el 46,15% las considero buenas y el empleado que tiene entre 28 y 31 años las consideró buenas

también. De lo anterior se puede afirmar que la mayoría consideraron como buenas las medidas de flexibilización de la contratación, menos los empleados que tienen entre 16 y 19 años.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la edad.

Tabla N° 71 Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la edad.

Nivel de percepción	Edad							
	16-19 años		20-23 años		24-27 años		28-31 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)						
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	2	4,00	3	4,48	2	7,69	0	0,00
Buena	21	42,00	25	37,31	8	30,77	1	100,00
Muy Buena	27	54,00	39	58,21	16	61,54	0	0,00
Total	50	100,00	67	100,00	26	100,00	1	100,00



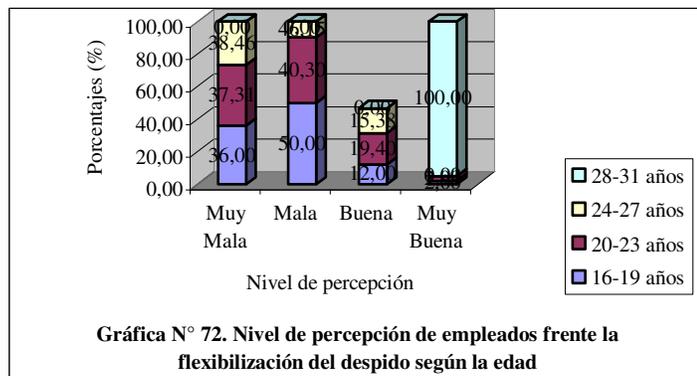
La percepción de los empleados con respecto a la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo fue muy buena para el 54 % de los empleados que tienen entre 16 y 19 años de edad. Para los empleados que tienen entre 20 y 23 años de edad las consideraron como muy buenas en un 58 %. De los empleados que tienen entre 24 y 27 años, también fueron muy buenas en un 61,

54 %. Y el empleado que tiene entre 28 y 31 años de edad ubicó su percepción como buena. La mayoría de los empleados en todos los rangos de edades, menos el empleado que tiene entre 28 y 31 años, consideraron estas medidas como muy buenas.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo trabajo según la edad.

Tabla N° 72. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según la edad.

Nivel de percepción	Edad							
	16-19 años		20-23 años		24-27 años		28-31 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)						
Muy Mala	18	36,00	25	37,31	10	38,46	0	0,00
Mala	25	50,00	27	40,30	12	46,15	0	0,00
Buena	6	12,00	13	19,40	4	15,38	0	0,00
Muy Buena	1	2,00	2	2,99	0	0,00	1	100,00
Total	50	100,00	67	100,00	26	100,00	1	100,00



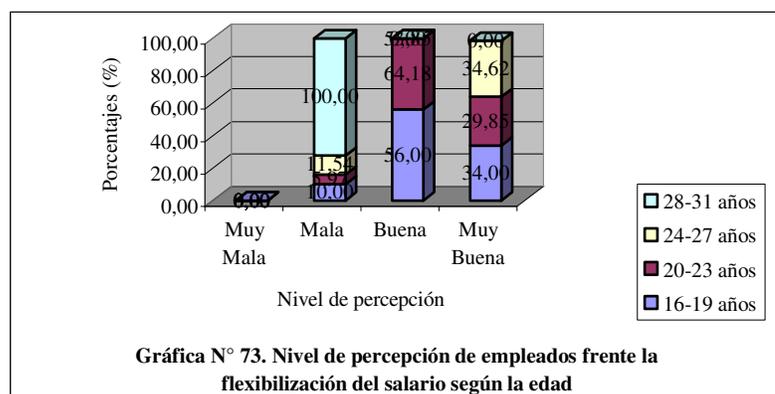
Las estrategias para la flexibilización del despido son consideradas como malas por la mayoría de los empleados entre 16 y 19 años en un 50%. Para los empleados entre 20 y 23 años de edad las consideraron malas en un 40,30%. Igualmente los empleados entre 24 y 27 años las consideraron malas con un 46,15%. Y el único empleado que tiene de edad entre 28 y 31 años

como muy buenas. La mayoría de los empleados en todos los rangos de edades, menos el empleado que tiene entre 28 y 31 años, consideraron estas medidas como malas. La mayoría de los empleados en todos los rangos de edades, menos el empleado que tiene entre 28 y 31 años, consideraron estas estrategias de flexibilización del despido o del empleo como malas.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios del trabajo según la edad.

Tabla N° 73. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según la edad.

Nivel de percepción	Edad							
	16-19 años		20-23 años		24-27 años		28-31 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)						
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	5	10,00	4	5,97	3	11,54	1	100,00
Buena	28	56,00	43	64,18	14	53,85	0	0,00
Muy Buena	17	34,00	20	29,85	9	34,62	0	0,00
Total	50	100,00	67	100,00	26	100,00	1	100,00



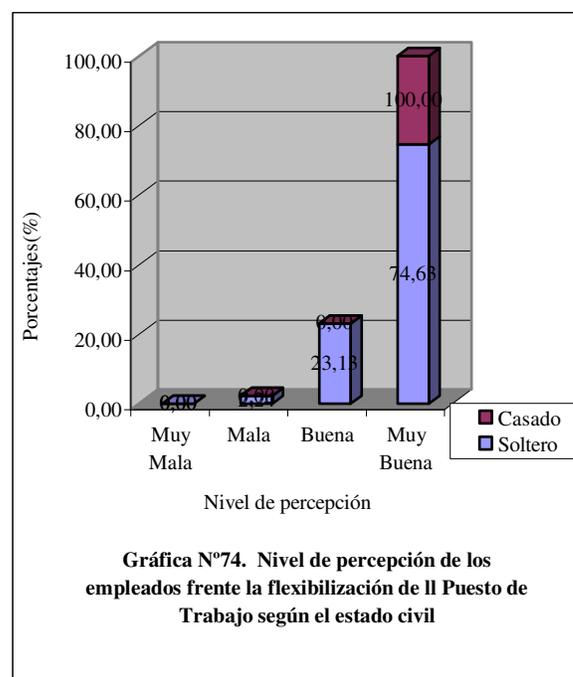
La percepción de las estrategias de flexibilización de los salarios fue buena en un 56 % por parte de los empleados con edades comprendidas entre 16 y 19 años de edad. Así mismo, los empleados con edades entre (20-23 años) y (24-27 años) las consideraron buenas, en un 61,18% y

53,85% respectivamente. Mientras que el empleado que tiene entre 28 y 31 años de edad las consideró como malas. De lo mencionado se desprende que, la mayoría de los empleados en los rangos de edades entre 16 y 27 años consideraron como buenas las medidas que conforman la flexibilización de los salarios como son: la remuneración por conocimiento, la remuneración por productividad y la desindexación salarial.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el estado civil.

Tabla N° 74. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el estado civil.

Nivel de percepción	Estado civil			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00
Mala	3	2,24	0	0,00
Buena	31	23,13	0	0,00
Muy Buena	100	74,63	10	100,00
Total	134	100,00	10	100,00



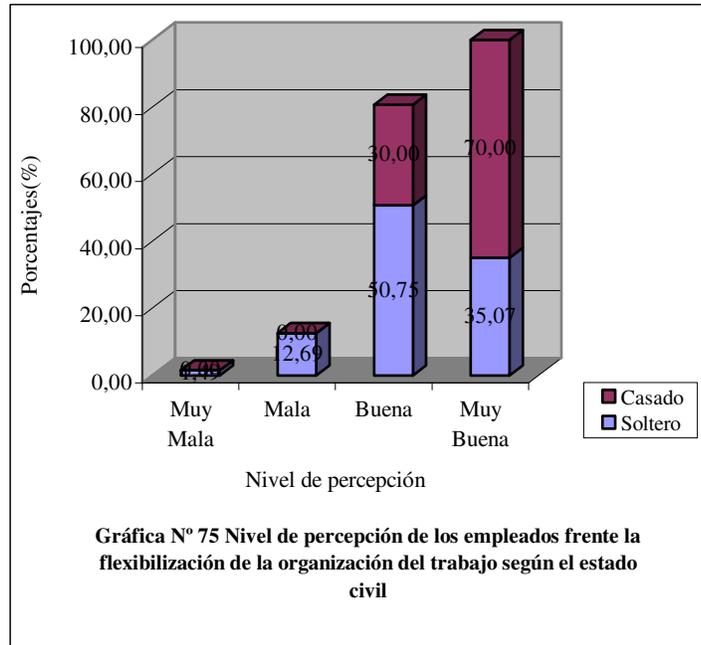
Gráfica N°74. Nivel de percepción de los empleados frente la flexibilización de Il Puesto de Trabajo según el estado civil

Las estrategias de flexibilización del puesto de trabajo fueron consideradas tanto por los solteros (74%) como por los casados (100%) como muy buenas. El resto de los solteros (23,13%) las consideraron como buenas. Ninguno de los solteros, ni los casados las considero como muy malas. Los empleados que están casados tienen una mejor percepción de las medidas de flexibilización del puesto (la polifuncionalidad, la movilidad horizontal y la movilidad vertical) que los solteros.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el estado civil.

Tabla N° 75. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el estado civil.

Nivel de percepción	Estado civil			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	2	1,49	0	0,00
Mala	17	12,69	0	0,00
Buena	68	50,75	3	30,00
Muy Buena	47	35,07	7	70,00
Total	134	100,00	10	100,00



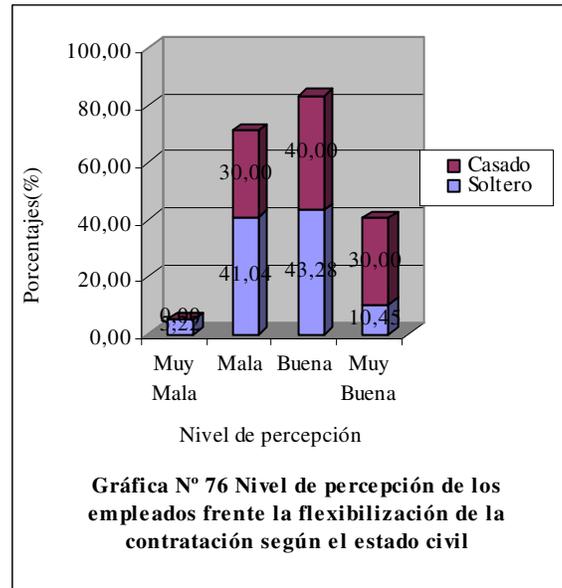
Gráfica N° 75 Nivel de percepción de los empleados frente la flexibilización de la organización del trabajo según el estado civil

La percepción de los solteros con respecto a las medidas de flexibilización de la organización del trabajo varió más que la de los casados. La mayoría de los solteros las calificaron de buenas (68%) a diferencia de los casados que solamente el 30% las consideraron como buenas en tanto que, la gran mayoría de los casados el 70% de ellos, las considera muy buenas. Mientras que los solteros solo el 35,07% las considera como muy buenas. 17 de los solteros las consideró malas y 2 de ellos, como muy malas. Al parecer los empleados que están casados tienen una mejor percepción de las medidas de flexibilización de la organización del trabajo que los solteros.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el estado civil.

Tabla N° 76. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el estado civil.

Nivel de percepción	Estado civil			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	7	5,22	0	0,00
Mala	55	41,04	3	30,00
Buena	58	43,28	4	40,00
Muy Buena	14	10,45	3	30,00
Total	134	100,00	10	100,00

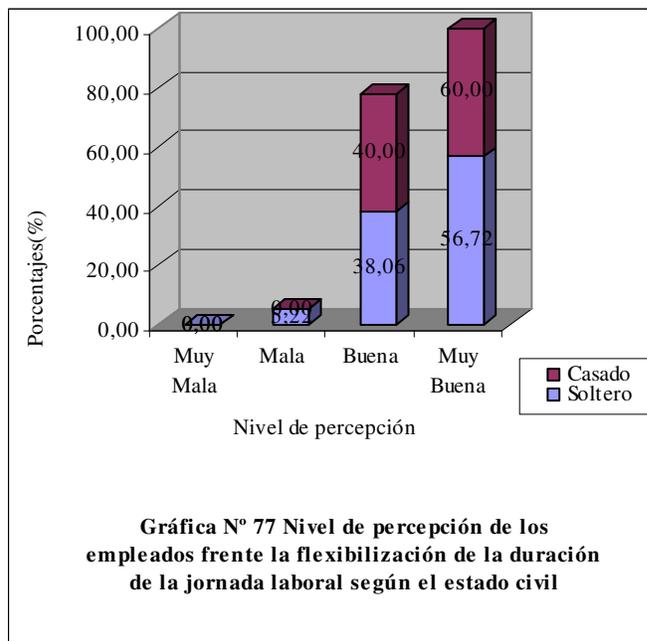


La percepción de las medidas de contratación esta dividida entre los solteros y los casados entre buena y mala. La mayoría en los dos grupos de empleados, tanto solteros (43,28%) como los casados (40%) las consideraron buenas. Mientras que un 41,04% de los solteros y un 30% de los casados las consideró como malas. Finalmente se puede asegurar que las estrategias de flexibilización de la contratación (la subcontratación, el contrato por tiempo determinado y los contratos extensos de pruebas) fueron consideradas como buenas por la mayoría tanto de empleados casados como de los solteros. Aunque los solteros en mayor proporción que los casados, esta diferencia no es significativa.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el estado civil.

Tabla N° 77. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo de trabajo según el estado civil

Nivel de percepción	Estado civil			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00
Mala	7	5,22	0	0,00
Buena	51	38,06	4	40,00
Muy Buena	76	56,72	6	60,00
Total	134	100,00	10	100,00

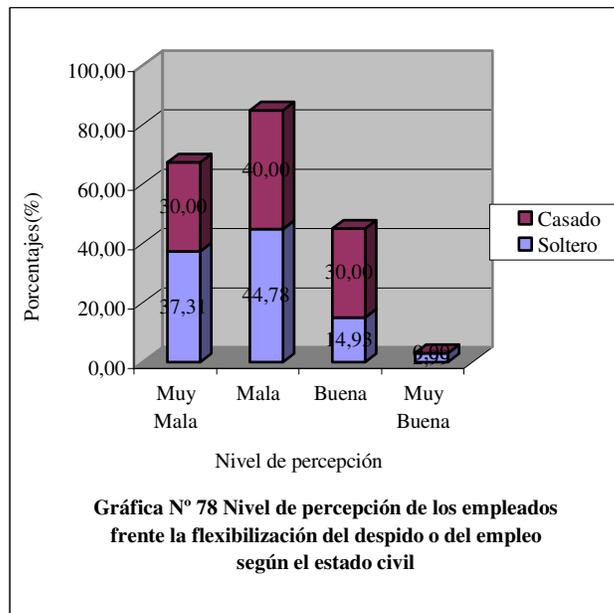


En el caso de las medidas que flexibilizan la duración de la jornada el 60% de los casados las considera muy buenas, igualmente los solteros clasificaron estas medidas como muy buenas en un 56,72%. Esto indicó que al parecer los empleados que están casados tienen una mejor percepción de las estrategias de flexibilización de la duración de la jornada laboral que los empleados que se encuentran solteros.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el estado civil.

Tabla N° 78. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el estado civil.

Nivel de percepción	Estado civil			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	50	37,31	3	30,00
Mala	60	44,78	4	40,00
Buena	20	14,93	3	30,00
Muy Buena	4	2,99	0	0,00
Total	134	100,00	10	100,00

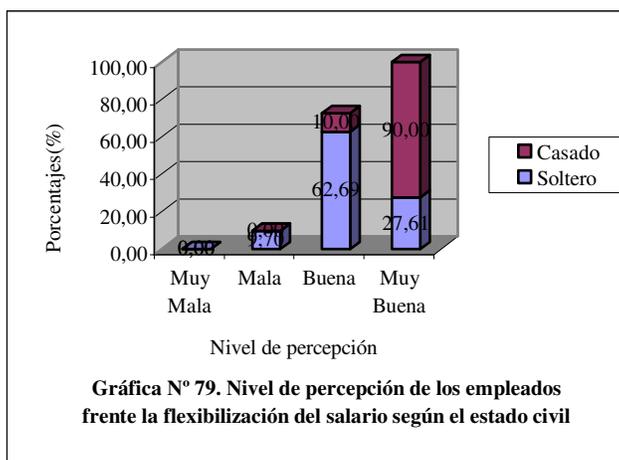


La percepción de la flexibilización del despido o del empleo de la mayoría de los empleados fue mala, por parte de los solteros en un 44,78% y de los casados en un 40%. Solamente el 14,93% de los solteros y el 30% de los casados las consideraron buenas. Lo anterior, indica que los solteros tienen una peor percepción de las estrategias de flexibilización del despido o del empleo que los casados.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el estado civil.

Tabla N° 79. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el estado civil.

Nivel de percepción	Estado civil			
	Soltero		Casado	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00
Mala	13	9,70	0	0,00
Buena	84	62,69	1	10,00
Muy Buena	37	27,61	9	90,00
Total	134	100,00	10	100,00

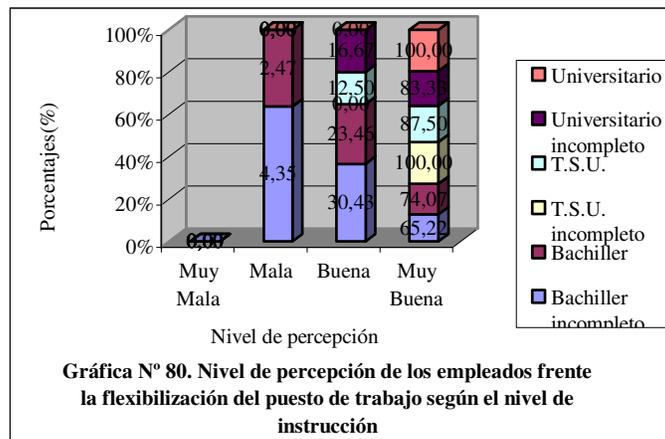


Con respecto a las medidas de flexibilización de los salarios el 90 % de los casados las consideró como muy buenas y un solo empleado casado las consideró como buenas. Mientras que la mayoría de los solteros (69,62%) las consideraron solamente como buenas y un 27,61% de ellos, las consideró solamente como muy buenas. Esto indicó que, al parecer los empleados que están casados tienen una mejor percepción de las estrategias de flexibilización de los salarios que los empleados que se encuentran solteros.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el nivel de instrucción.

Tabla N° 80. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según el nivel de instrucción.

Nivel de percepción	Nivel de instrucción											
	Bachiller incompleto		Bachiller		T.S.U. incompleto		T.S.U.		Universitario incompleto		Universitario	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	1	4,35	2	2,47	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Buena	7	30,43	19	23,46	0	0,00	1	12,50	3	16,67	0	0,00
Muy Buena	15	65,22	60	74,07	13	100,00	7	87,50	15	83,33	1	100,00
Total	23	100,00	81	100,00	13	100,00	8	100,00	18	100,00	1	100,00

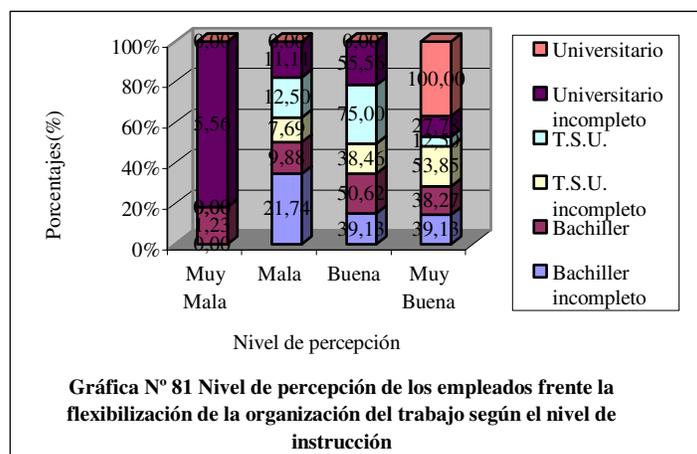


Con respecto a las estrategias de flexibilización del puesto de trabajo la mayoría de todos los empleados de todos los niveles las percibieron como muy buenas, los que tienen bachillerato incompleto en un 65,22%, los bachilleres en un 74,07%, los que tienen T.S.U incompleto en un 100%, los T.S.U. en un 87%, los que tienen estudios universitarios incompletos en un 100% y el empleado que es universitario también las consideró muy buenas.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el nivel de instrucción.

Tabla N° 81. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según el nivel de instrucción.

Nivel de percepción	Nivel de instrucción											
	Bachiller incompleto		Bachiller		T.S.U. incompleto		T.S.U.		Universitario incompleto		Universitario	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	1	1,23	0	0,00	0	0,00	1	5,56	0	0,00
Mala	5	21,74	8	9,88	1	7,69	1	12,50	2	11,11	0	0,00
Buena	9	39,13	41	50,62	5	38,46	6	75,00	10	55,56	0	0,00
Muy Buena	9	39,13	31	38,27	7	53,85	1	12,50	5	27,78	1	100,00
Total	23	100,00	81	100,00	13	100,00	8	100,00	18	100,00	1	100,00



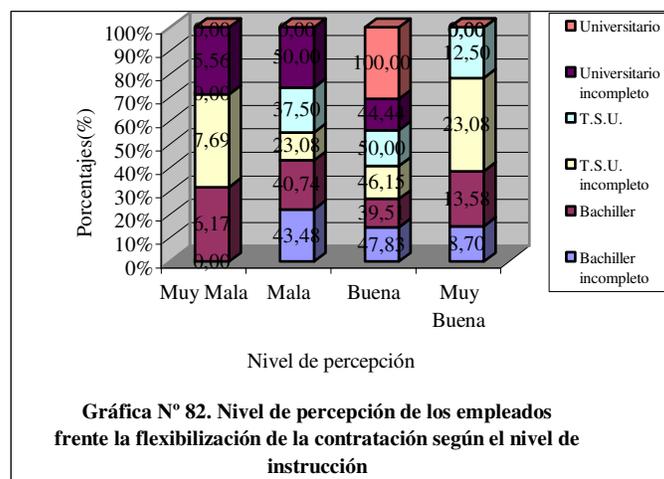
En relación al nivel de percepción que tienen los empleados de las medidas de flexibilización de la organización, los que tienen bachillerato incompleto las consideraron como muy buenas un 39,13% de ellos y como buenas igualmente un 39,13%. De los empleados que son bachilleres la mayoría las percibió como muy buenas (50,62%) y como muy buenas el 38,27% de ellos. Los que tienen T.S.U incompleto consideraron las estrategias como buenas un 38,46% y como muy buenas en un 53,85%. Los T.S.U., 75% las consideró buenas y solamente el 12,50% (1 sujeto) las considero muy buenas. De los empleados que tienen estudios universitarios incompletos

un 55,56% las consideró como buenas y un 27,78% (5 sujetos) las consideró como muy buenas y finalmente el empleado que es universitario las percibió como muy buenas. Se puede decir que el nivel de percepción con respecto a estas medidas es de buena, por la mayoría en todos los niveles de instrucción.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el nivel de instrucción

Tabla N° 82. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según el nivel de instrucción.

Nivel de percepción	Nivel de instrucción											
	Bachiller incompleto		Bachiller		T.S.U. incompleto		T.S.U.		Universitario incompleto		Universitario	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	5	6,17	1	7,69	0	0,00	1	5,56	0	0,00
Mala	10	43,48	33	40,74	3	23,08	3	37,50	9	50,00	0	0,00
Buena	11	47,83	32	39,51	6	46,15	4	50,00	8	44,44	1	100,00
Muy Buena	2	8,70	11	13,58	3	23,08	1	12,50	0	0,00	0	0,00
Total	23	100,00	81	100,00	13	100,00	8	100,00	18	100,00	1	100,00



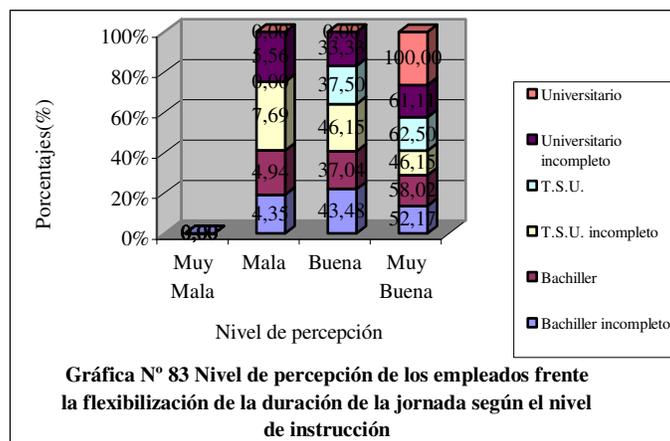
En cuanto a las estrategias de flexibilización de la contratación el nivel de percepción estuvo dividido, por un lado, los empleados que las consideraron como buenas fueron: los que

tienen el bachillerato incompleto (47,83%), los que tienen T.S.U. incompleto (46,15%), los T.S.U (50%) y el único empleado universitario. Los que las consideraron malas fueron: los empleados que son bachilleres en un 40,74% y los que son universitarios incompletos en un 50%. Y solamente el 6,17% de los bachilleres, el 7,69% de los que son T.S.U. incompletos y el 5,56% de los que no han culminado los estudios universitarios las consideraron como muy malas.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el nivel de instrucción.

Tabla N° 83. Relación entre el nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según el nivel de instrucción.

Nivel de percepción	Nivel de instrucción											
	Bachiller incompleto		Bachiller		T.S.U. incompleto		T.S.U.		Universitario incompleto		Universitario	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	1	4,35	4	4,94	1	7,69	0	0,00	1	5,56	0	0,00
Buena	10	43,48	30	37,04	6	46,15	3	37,50	6	33,33	0	0,00
Muy Buena	12	52,17	47	58,02	6	46,15	5	62,50	11	61,11	1	100,00
Total	23	100,00	81	100,00	13	100,00	8	100,00	18	100,00	1	100,00



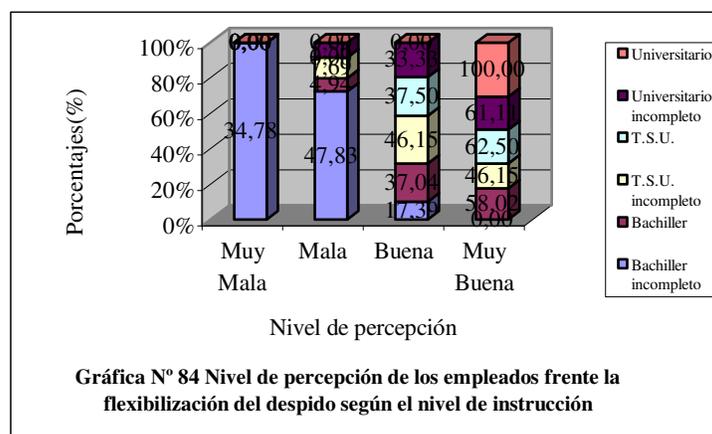
En cuanto a las estrategias de flexibilización de la duración de la jornada de trabajo, el nivel de percepción muy buena, por parte de los siguientes empleados: los que tienen el bachillerato

incompleto (52,17%), los bachilleres (58,02%), que tienen T.S.U. incompleto (46,15%), los T.S.U (62,5%), los que no han culminado los estudios universitarios (61,11%) y el único empleado universitario. Los que las consideraron buenas fueron: los que tienen el bachillerato incompleto (52,17%), los bachilleres (58,02%), que tienen T.S.U. incompleto (46,15%), los T.S.U (62,5%), los que no han culminado los estudios universitarios (61,11%) y el único empleado universitario. Por lo tanto, la gran mayoría percibe como muy buenas estas medidas de flexibilización de la duración de la jornada laboral.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el nivel de instrucción.

Tabla N° 84 Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según el nivel de instrucción.

Nivel de percepción	Nivel de instrucción											
	Bachiller incompleto		Bachiller		T.S.U. incompleto		T.S.U.		Universitario incompleto		Universitario	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	8	34,78	31	38,27	2	15,38	2	25,00	9	50,00	1	100,00
Mala	11	47,83	36	44,44	6	46,15	4	50,00	7	38,89	0	0,00
Buena	4	17,39	11	13,58	4	30,77	2	25,00	2	11,11	0	0,00
Muy Buena	0	0,00	3	3,70	1	7,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	23	100,00	81	100,00	13	100,00	8	100,00	18	100,00	1	100,00

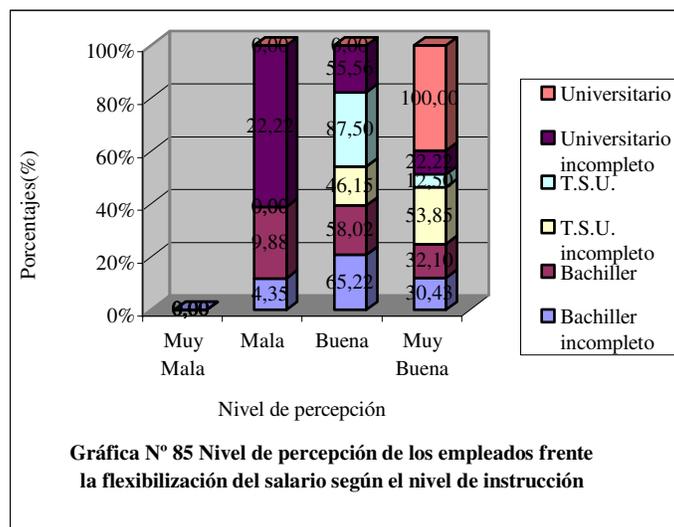


En relación a las estrategias de flexibilización del despido o del empleo, fueron percibidas como malas, por la mayoría de los empleados de los siguientes niveles de instrucción: bachiller incompleto (47,83%), bachiller (44,44%), T.S.U. incompleto (46,15%), T.S.U (50%). La mayoría de los empleados que las consideraron como muy malas fueron los empleados que no han culminado los estudios universitarios (50%) y el único empleado universitario. Por lo tanto, la gran mayoría percibe como muy malas estas medidas de flexibilización del despido o del empleo.

Nivel de percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el nivel de instrucción

Tabla N° 85. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según el nivel de instrucción.

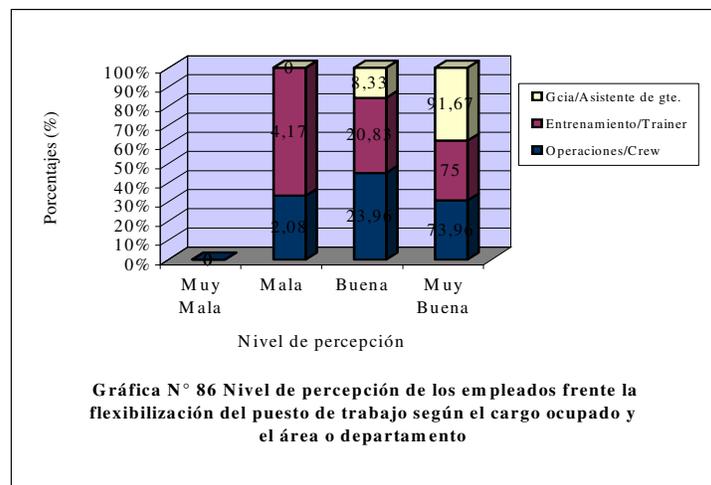
Nivel de percepción	Nivel de instrucción											
	Bachiller incompleto		Bachiller		T.S.U. incompleto		T.S.U.		Universitario incompleto		Universitario	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	1	4,35	8	9,88	0	0,00	0	0,00	4	22,22	0	0,00
Buena	15	65,22	47	58,02	6	46,15	7	87,50	10	55,56	0	0,00
Muy Buena	7	30,43	26	32,10	7	53,85	1	12,50	4	22,22	1	100,00
Total	23	100,00	81	100,00	13	100,00	8	100,00	18	100,00	1	100,00



En cuanto a las estrategias de flexibilización de los salarios, fueron percibidas como buenas, por la mayoría de los empleados de los siguientes niveles de instrucción: bachiller (58,02%), T.S.U (87,50%) y universitario incompleto (55,56%). La mayoría de los empleados que no han culminado el T.S.U (53,85%) y el empleado universitario consideraron estas medidas como muy buenas. Los empleados que las consideraron como malas fueron los empleados que no han culminado el bachillerato (65,43%). Por lo tanto, la gran mayoría percibe como buenas estas medidas de flexibilización de los salarios.

Tabla N° 86. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Puesto de Trabajo según el cargo ocupado y el área o departamento

Nivel de percepción	Operaciones/Crew		Entrenamiento/Trainer		Gerencia/Asistente de Gte.	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Mala	2	2.08	1	4.17	0	0.00
Buena	23	23.96	5	20.83	2	8.33
Muy Buena	71	73.96	18	75.00	22	91.67
Total	96	100.00	24	100.00	24	100.00

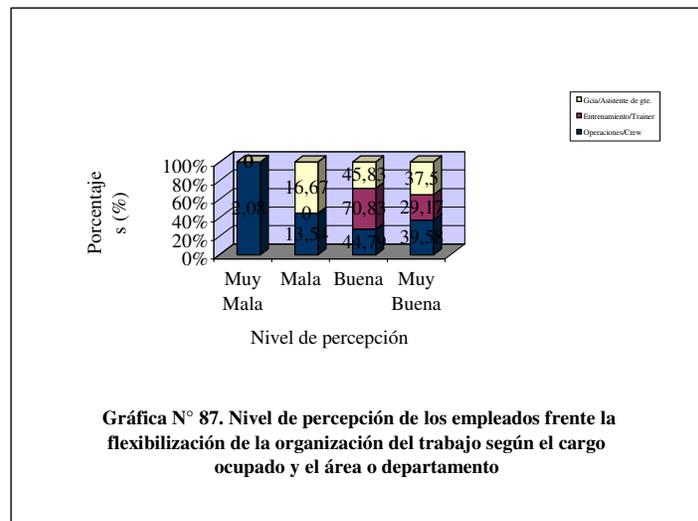


A través de la tabla se identificaron los distintos niveles de percepción de los empleados frente a la flexibilización del Puesto de Trabajo según los crew o los que trabajan dentro del área de operaciones se pudo observar que la mayoría (73,96%) tenía una percepción muy buena, mientras que para más de la quinta (23,96%) fue simplemente buena y la minoría (2,08%) manifestó que era mala; en el caso de los trainer o los que ocupan el área de entrenamiento se evidenció que la mayor parte de la muestra (75%) al igual que los crew, manifestó tener una muy buena percepción y una quinta parte (20,83%) aseguró que era buena y la minoría de ellos (4,17%) dijo tener una mala percepción; y por último, casi la totalidad (91,67%) de los asistentes de gerente o los que trabajan en la gerencia tuvo una muy buena percepción frente esta estrategia y la minoría (8,33%) la percibió como buena. Es importante destacar, que ésta gerencia no es la misma que se evaluó con el otro instrumento de recolección de datos.

Al respecto se evidenció que la tendencia estaba bien marcada; los crew, los trainer y los asistentes de gerentes expresaron tener muy buena percepción de las estrategias que abarcan ésta flexibilización, es decir, de la polifuncionalidad, de la movilidad horizontal y de la movilidad vertical. Además, se pudo observar que mientras mejor sea el cargo o el área, la percepción es mejor.

Tabla N° 87. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Organización del Trabajo según el cargo ocupado y el área o departamento

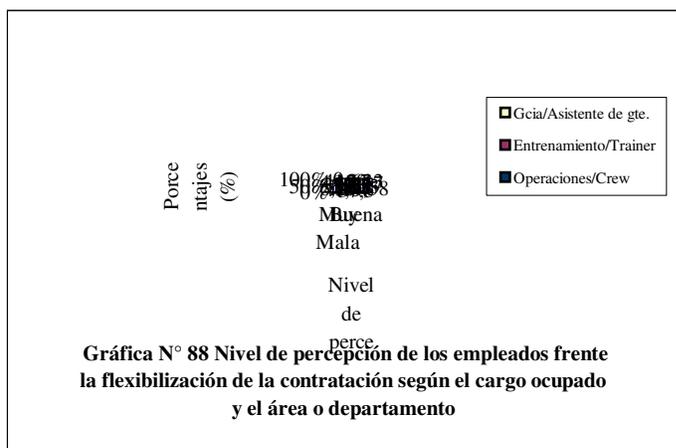
Nivel de percepción	Operaciones/Crew		Entrenamiento/Trainer		Gerencia/Asistente de Gte	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	2	2.08	0	0.00	0	0.00
Mala	13	13.54	0	0.00	4	16.67
Buena	43	44.79	17	70.83	11	45.83
Muy Buena	38	39.58	7	29.17	9	37.50
Total	96	100.00	24	100.00	24	100.00



En lo respecta a la Flexibilización de la Organización del trabajo se puede decir, que más de la tercera parte (39,58% y 37,50%) tanto de los crew como de los asistentes de gerentes y menos de la tercera parte de los trainer (29,17%) manifestaron tener una percepción muy buena; mientras que para la mayoría (70,83%) de los trainer y para un poco menos de la mitad (44,79% y 45,83%) de los crew y los asistentes de gerente, respectivamente, la consideraban buena; en cambio, menos de la sexta parte (13,56% y 16,67%) de los crew y de los asistentes expresaron su mala percepción; y únicamente considerada como muy mala por la minoría de los crew (2,08%). Por lo tanto, la percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo según el cargo o el área donde se desempeñan resulto ser buena, en este caso la muestra más significativa fue la de los trainer, luego la de los asistentes y por último los crew, sin embargo, estos últimos la percibieron como muy buena al igual que los asistentes de gerentes, y solo la minoría de los crew la percibieron como muy mala. Esta percepción indicaba que los empleados tenían una buena percepción tanto de las innovaciones blandas como de las innovaciones duras.

Tabla N°88. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Contratación según el cargo ocupado y el área o departamento

Nivel de percepción	Operaciones/Crew		Entrenamiento/Trainer		Gerencia/Asistente de Gte	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	6	6.25	1	4.17	0	0.00
Mala	40	41.67	8	33.33	10	41.67
Buena	36	37.50	14	58.33	12	50.00
Muy Buena	14	14.58	1	4.17	2	8.33
Total	96	100.00	24	100.00	24	100.00

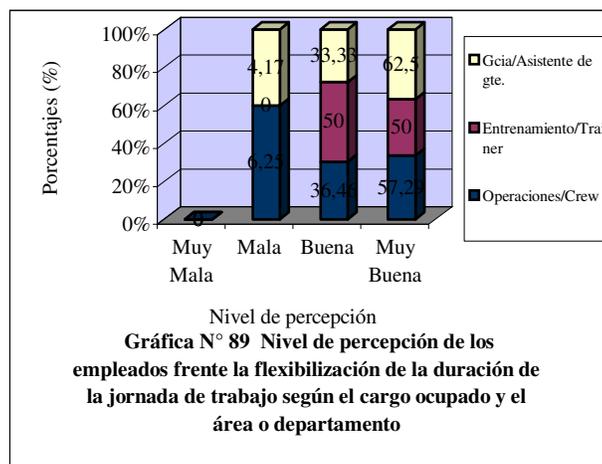


En la tabla se puede apreciar el nivel de percepción presentado por los empleados frente a la flexibilización de la Contratación, manifestando una tendencia buena según más de la tercera parte de los crew (37,50%), más de la mitad de los trainer (58,33%) y exactamente la mitad (50%) de los asistentes; mientras que menos de la sexta parte (14,58%) de los crew y escasamente (4,17% y 8,33%) los trainer y los asistentes expresaron percibirla como muy buena; a diferencia de quienes la percibieron como mala, es decir, la tercera parte (33,33%) de los trainer y casi la mitad (41,67%) de los crew y de los asistentes; muy mala por la minoría (6,25% y 4,17%) de los crew y los trainer. La percepción de los empleados frente a la flexibilización de la contratación resulto ser buena, la muestra más significativa fue representada por los trainer, seguidamente de los asistentes y por último los crew. Los crew manifestaron en su mayoría percibirla como mala, puesto que salen

perjudicados con la aplicación de estrategias como contratos extensos de prueba y contratos por tiempo determinado, los cuáles evitan pagar ciertos beneficios por concepto de antigüedad, mientras que la posición de los asistentes es un poco mejor en cuanto a la contratación.

Tabla N° 89. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo según el cargo ocupado y el área o departamento

Nivel de percepción	Operaciones/Crew		Entrenamiento/Trainer		Gerencia/Asistente de Gte	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Mala	6	6.25	0	0.00	1	4.17
Buena	35	36.46	12	50.00	8	33.33
Muy Buena	55	57.29	12	50.00	15	62.50
Total	96	100.00	24	100.00	24	100.00

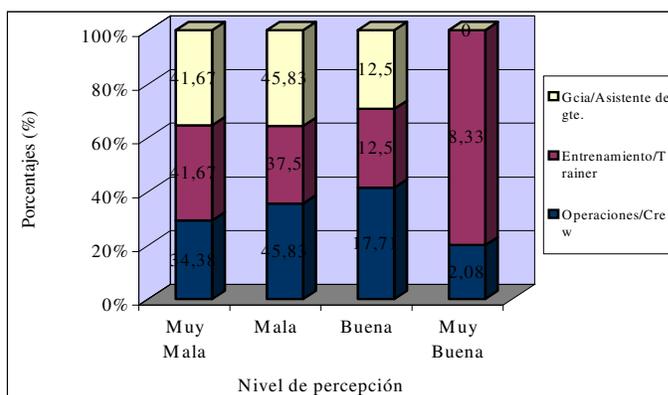


La percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo según el cargo ocupado y el área o departamento, se reflejó como muy buena en más de la mitad (57,29%, 50% y 62,50%) de los crew, de los trainer y de los asistentes; buena, para más de la tercera parte (36,46% y 33,33%) de los crew y de los asistentes y de igual forma para la mitad de los trainer; mala, en el caso de la minoría (6,25% y 4,17%) de los crew y de los asistentes de gerentes; y para ninguno de los empleados resultó ser muy mala. La tendencia fue muy buena, la muestra más significativa de quienes la percibieron así estuvo representada por los asistentes y

seguidamente por los crew, en cambio para la mayoría de los trainer era buena. Este tipo de flexibilización es muy usual en este tipo de franquicias y bastante favorable para los empleados, esto significa que tienen una buena percepción del pago de horas extras, de los horarios variables, de la jornada a tiempo parcial, del tiempo oscilante y de la anualización. Es importante señalar que ninguno de los empleados manifestó tener muy mala percepción al respecto.

Tabla N° 90. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Despido o del Empleo según el cargo ocupado y el área o departamento

Nivel de percepción	Operaciones/Crew		Entrenamiento/Trainer		Gerencia/Asistente de Gte	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	33	34.38	10	41.67	10	41.67
Mala	44	45.83	9	37.50	11	45.83
Buena	17	17.71	3	12.50	3	12.50
Muy Buena	2	2.08	2	8.33	0	0.00
Total	96	100.00	24	100.00	24	100.00



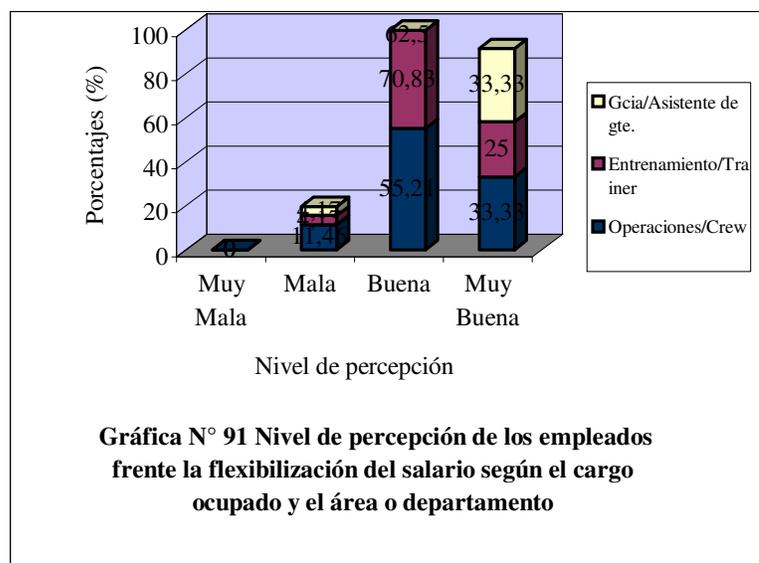
Gráfica N° 90. Nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido según el cargo ocupado y el área o departamento

La percepción tiende a ser mala por todos los empleados, es decir, para un poco menos de la mitad (45,83%) de los crew y los asistentes, y para más de la tercera parte (37,5%) de los trainer; muy mala para más de la tercera parte (34,38%) de los crew y un menos de la mitad

(41,67%) de los trainer y los asistentes; por otra parte, el 17,71% de los crew dijo que era buena y al igual que el 12,50% de los trainer y los asistentes; y sólo la minoría (2,08% y 8,33%) de los crew y de los trainer la percibieron como muy buena. Por lo tanto, se destacó la mala percepción de los empleados frente a la flexibilización del despido, siendo los crew y los asistentes los que representaron a la mayoría que tuvo una mala percepción en lo concerniente a la extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas; de igual manera, ocurría con la eliminación de la estabilidad relativa, y por otra parte, se presentaba el caso de un pago simple de las prestaciones sociales al momento del despido. Esto permitió conocer que mientras se ocupaba un mejor cargo se tenía una peor percepción frente estas estrategias.

Tabla N° 91. Distribución de frecuencias y porcentajes de la percepción de los empleados frente a la Flexibilización del Salario según el cargo ocupado y el área o departamento

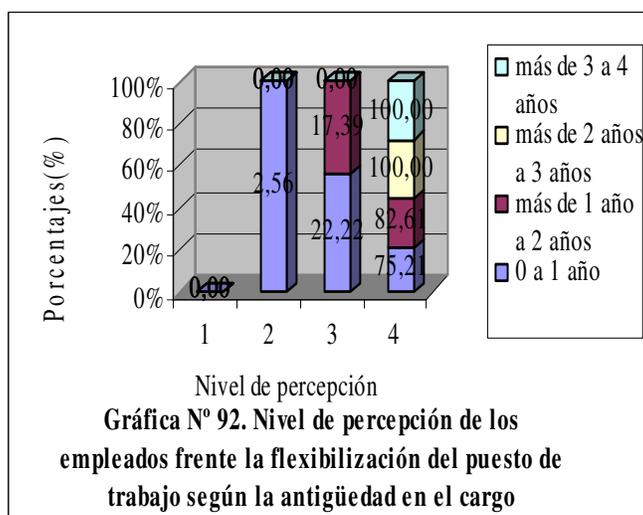
Nivel de percepción	Operaciones/Crew		Entrenamiento/Trainer		Gerencia/Asistente de Gte	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Mala	11	11.46	1	4.17	1	4.17
Buena	53	55.21	17	70.83	15	62.50
Muy Buena	32	33.33	6	25.00	8	33.33
Total	96	100.00	24	100.00	24	100.00



Por último, se determinó que la percepción de los empleados frente a las estrategias de salario fue buena según se evidenció por la mayor parte (70,83%) de los *trainers* y más de la mitad (55,21%, y 62,50%) de los *crew* y los asistentes; fue considerada muy buena por la tercera parte de los *crew* y los asistentes y en menor porcentaje (25%) por parte de los *trainers*; por el contrario, para la minoría (11,46% y 4,17%) de todos los empleados fue mala. De esta manera, quedaba definida una buena percepción de los empleados frente a este tipo de flexibilización, la mayor parte de la muestra que manifestó esto fueron los *trainers*, seguidamente los asistentes de gerentes y en último lugar se encontraron los *crew*. Estos empleados consideraban como buena la remuneración por conocimiento, la remuneración por rendimiento o por productividad, el salario indirecto, y al contrario de las estrategias anteriores la desindexación salarial, afectaba negativamente a los empleados. Los que ocupan el cargo más bajo eran los que representaban la minoría de una buena percepción.

Tabla N° 92. Relación entre la percepción de los trabajadores frente a la flexibilización del puesto de trabajo según la antigüedad en el cargo.

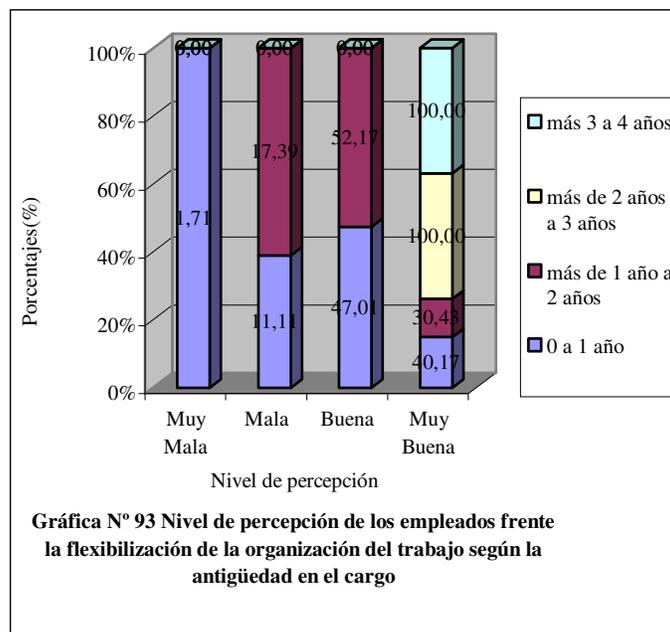
Nivel de percepción	Antigüedad en el cargo							
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	3	2,56	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Buena	26	22,22	4	17,39	0	0,00	0	0,00
Muy Buena	88	75,21	19	82,61	2	100,00	2	100,00
Total	117	100,00	23	100,00	2	100,00	2	100,00



La percepción de los empleados frente la flexibilización del puesto de trabajo, arrojó los siguientes resultados: muy buena para la todos los empleados que tenían entre 2 y 4 años de antigüedad en el cargo, también para el 75,21% de los que habían permanecido en ese cargo hasta 1 año e igualmente para la mayoría (82,61%) de los habían durado más de 1 año pero no más de 2 años; buena para el 22,41% menos tiempo de antigüedad en el cargo y para el 17,39% de los que no pasaban de 2 años; pero fue considerada mala por una minoría casi nula (2,56%) de los que no tienen más de 1 año. La tendencia fue muy buena, respecto a lo que percibieron los empleados de la polifuncionalidad, la movilidad horizontal y la movilidad vertical, estas estrategias permiten que los trabajadores puedan desempeñar una diversidad de tareas de acuerdo a la necesidad del momento, fomentando la inteligencia y el trabajo en equipo para proporcionar mayor creatividad, calidad y eficiencia. Se evidenció que mientras la antigüedad es mayor, mejor perciben la flexibilización del puesto.

Tabla N° 93. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización de trabajo según la antigüedad en el cargo.

Nivel de percepción	Antigüedad en el cargo							
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	2	1,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	13	11,11	4	17,39	0	0,00	0	0,00
Buena	55	47,01	12	52,17	0	0,00	0	0,00
Muy Buena	47	40,17	7	30,43	2	100,00	2	100,00
Total	117	100,00	23	100,00	2	100,00	2	100,00

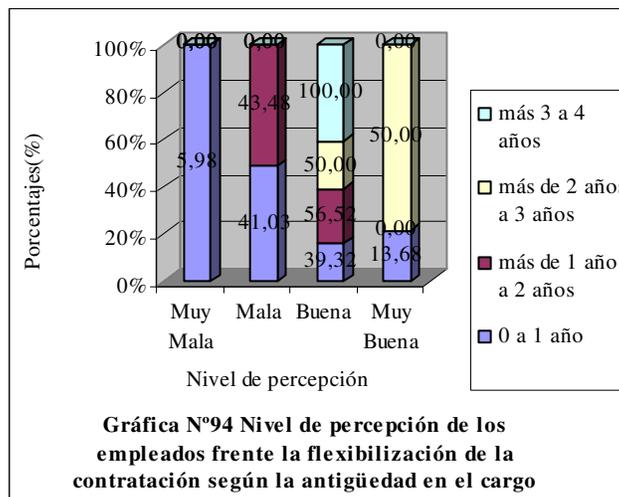


En lo que respecta a la Flexibilización de la Organización del trabajo según la antigüedad en el cargo se puede decir, que para todos los empleados que tenían entre 2 y 4 años de antigüedad en el cargo fue muy buena, asimismo ocurrió con menos de la tercera parte (30,43%) de los que han durado hasta 2 año y también con el 40,17% de los que tenían hasta 1 año; mientras que en para el 47,01% de los que tenían hasta 1 año y el 52,17% de los que tenían entre 1 y 2 años que expresaron que simplemente era buena; en cambio, hubo quien la percibió como mala, este es el caso del

11,11% de los que tenían hasta 1 año y del 17,39% de los que han permanecido entre 1 y 2 años; y sólo el 1,71% de los que menos tiempo tienen en el cargo expresaron que era muy mala. Esto indicaba que los empleados tenían muy buena percepción tanto de las innovaciones blandas como de las innovaciones duras. Por lo tanto, la percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo resulto ser muy buena, en este caso la muestra más significativa fue la de más años de antigüedad, sin embargo, para los que tenían hasta dos años la percibieron como buena. Esto refleja que mientras más tiempo tiene el empleado en el cargo percibe mejor las estrategias de este tipo de flexibilización.

Tabla N° 94. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación según la antigüedad en el cargo.

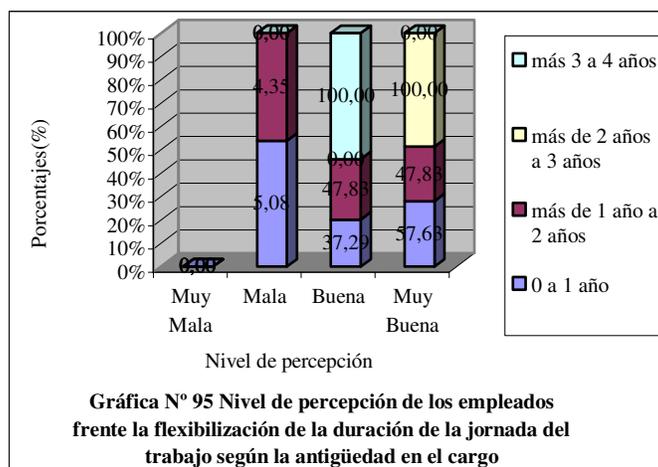
Nivel de percepción	Antigüedad en el cargo							
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	7	5,98	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	48	41,03	10	43,48	0	0,00	0	0,00
Buena	46	39,32	13	56,52	1	50,00	2	100,00
Muy Buena	16	13,68	0	0,00	1	50,00	0	0,00
Total	117	100,00	23	100,00	2	100,00	2	100,00



Con relación al nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la Contratación, resultó ser buena para más de la tercera parte (39,32%) de los que tienen menos tiempo, para más de la mitad (56,52%) de los que han durado entre 1 y 2 años en el cargo, para la mitad de los que tiene entre 2 y 3 años y para todos los que han durado hasta 4 años; fue catalogada como muy buena por menos de la sexta parte (13,68%) de los tenían menos tiempo y por la mitad de quienes tenían de 2 a 3 años; a diferencia del 41,03% que no tenía más de 1 año y el 43,48% tenía de 1 a 2 años manifestaron su mala percepción; y hubo un 5,98% que manifestó que era muy mala su percepción. Cabe destacar, que para una muestra significativa de los que menos tiempo tenían en el cargo la consideraban mala, esto se debía a que los contratos extensos de prueba y contratos por tiempo determinado, evitan pagar precisamente beneficios por concepto de antigüedad, lo cuál desfavorecía al empleado. Se puede decir que la percepción según la antigüedad en el cargo reflejaba que quienes tenían más años en el cargo mejor percibían la flexibilidad de la contratación.

Tabla N° 95. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada según la antigüedad en el cargo.

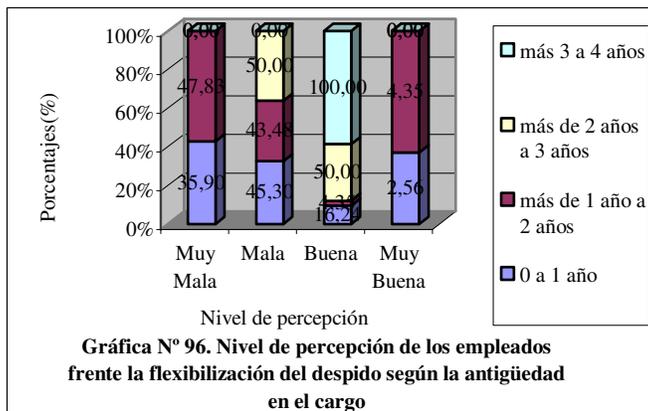
Nivel de percepción	Antigüedad en el cargo							
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	6	5,08	1	4,35	0	0,00	0	0,00
Buena	44	37,29	11	47,83	0	0,00	0	0,00
Muy Buena	68	57,63	11	47,83	2	100,00	2	100,00
Total	118	100,00	23	100,00	2	100,00	2	100,00



La percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo según la antigüedad en el cargo, se reflejó como muy buena en más de la mitad (57,26%) de los que no tenían más de 1 año, en casi la mitad (47,83%) de los que tenían entre 2 y 3 años, e igualmente en la totalidad de los que tenían entre 2 y 4 años; se reflejó como buena en más de la tercera parte (37,61%) de los que han durado hasta 1 año y en casi la mitad de los que tenían entre 2 y 3 años; y como mala, en el caso de la minoría (5,13% y 4,35%) de los que tenían hasta 2 años en el cargo. La tendencia fue muy buena, la muestra más significativa de quienes la percibieron así estuvo representada por los que tenían más tiempo, este tipo de flexibilización es bastante favorable para los empleados.

Tabla N° 96. Relación entre la percepción de los trabajadores frente a la flexibilización del despido o del empleo según la antigüedad en el cargo.

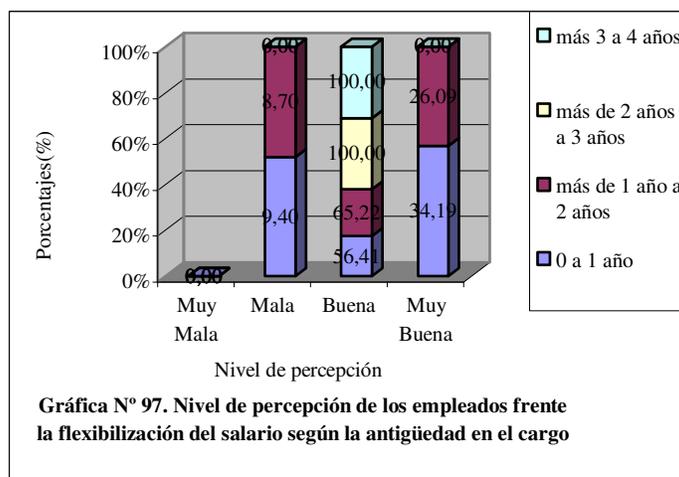
Nivel de percepción	Antigüedad en el cargo							
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más de 3 a 4 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	42	35,90	11	47,83	0	0,00	0	0,00
Mala	53	45,30	10	43,48	1	50,00	0	0,00
Buena	19	16,24	1	4,35	1	50,00	2	100,00
Muy Buena	3	2,56	1	4,35	0	0,00	0	0,00
Total	117	100,00	23	100,00	2	100,00	2	100,00



Respecto a la percepción frente a la flexibilización del despido tiende a ser mala por todos los empleados, es decir, para el 45,3% de los que no tenían más de 1 año, para el 43,48% de los que tenían de 1 a 2 años y para la mitad de los que tenían de 2 a 3 años en el cargo; muy mala para el 35,90% de los que han durado no más de 1 año y para 47,83% de los que tenían entre 1 y 2 años en el cargo; buena para el 16,24% de los que menor tiempo tenían, para el 4,35% de quienes han durado entre 1 y 2 años, para la mitad de los que duraron entre 2 y 3 años y para todos los que llevaban de 3 a 4 años; y muy buena para la minoría de las 2 primeras categorías.

Tabla N° 97. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de los salarios según la antigüedad en el cargo.

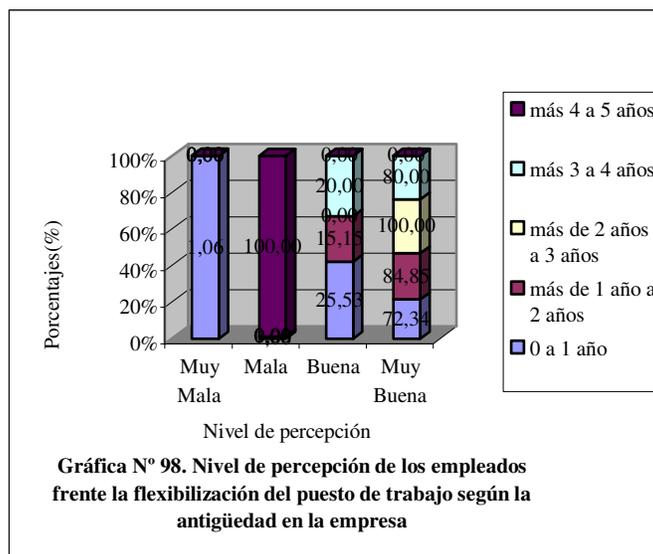
Nivel de percepción	Antigüedad en el cargo							
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más de 3 a 4 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	11	9,40	2	8,70	0	0,00	0	0,00
Buena	66	56,41	15	65,22	2	100,00	2	100,00
Muy Buena	40	34,19	6	26,09	0	0,00	0	0,00
Total	117	100,00	23	100,00	2	100,00	2	100,00



En cuanto a las estrategias de flexibilización de salarios, en lo que se refiere a remuneración por conocimiento, remuneración por rendimiento y salario indirecto, se determinó que fue buena según todos los empleados de las dos últimas categoría, es decir, las de mayor años de antigüedad y según más de la mitad (56,41% y 65,22%) de las dos primeras respectivamente; fue muy buena según el 33,62% de los que no tenían más de 1 año y según el 26,09% de los que tenían de 1 a 2 años; a pesar que fue mala según una minoría de 9,4% de los que no tenían más de 1 año y el 8,70% de los que han durado entre 1 y 2 años en el cargo. Se evidenció una tendencia buena de la percepción de los empleados frente a las estrategias de flexibilización salarial. Todo esto indicaba que a mayor antigüedad en el cargo mejor percepción se presentaba.

Tabla N° 98. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del puesto de trabajo según la antigüedad en la empresa.

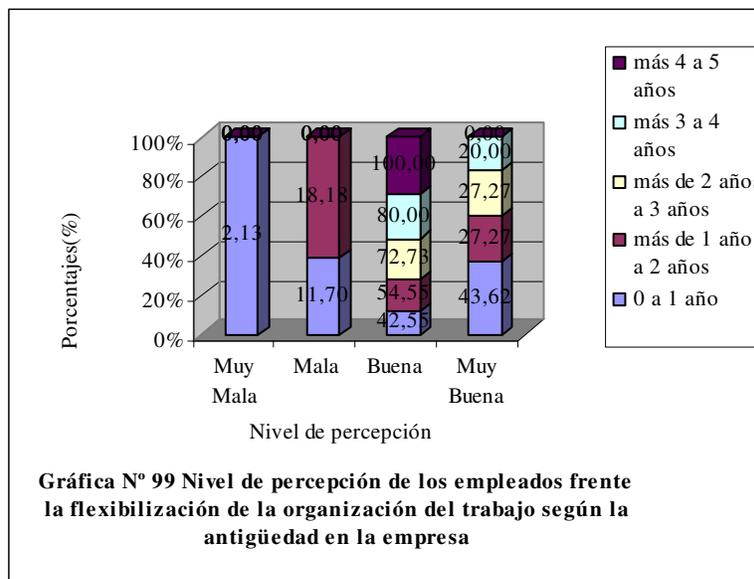
Nivel de percepción	Antigüedad en la empresa									
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		Más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años		más 4 a 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	1	1,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	1	1,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00
Buena	24	25,53	5	15,15	0	0,00	1	20,00	0	0,00
Muy Buena	68	72,34	28	84,85	11	100,00	4	80,00	0	0,00
Total	94	100,00	33	100,00	11	100,00	5	100,00	1	100,00



Según los años de antigüedad en la empresa, la percepción de los empleados frente la flexibilización del puesto de trabajo se expresó de la siguiente manera: muy buena para la todos los empleados que tenían entre 2 y 3 años de antigüedad en la empresa, también para la mayoría (72,34%, 84,85% y 80%) de los que habían permanecido hasta 1 año, igualmente de los habían durado de 1 a 2 años y para los que tenían entre 3 y 4 años; buena para el 25,53% de los menos tiempo llevaban en la empresa, para el 15,15% de los que no pasaban de 2 años y para el 20% de los que llevan de 3 a 4 años trabajando en la empresa; mala para todos los tenían más años en la empresa y para el 1,06% de los que habían permanecido hasta 1 año, para estos últimos también fue considerada como muy mala. La tendencia que se presentaba de la percepción de los empleados era muy buena frente la polifuncionalidad, la movilidad horizontal y la movilidad vertical. Sin embargo, se evidenció que mientras aumentaba la antigüedad en la empresa hasta los 3 años mejor era la percepción pero en las dos últimas categorías no se reflejó lo mismo, tan es así, que para quienes llevaban más años en la empresa peor era la percepción, por esto no se puede decir que es mejor o peor la percepción de flexibilización del puesto si es mayor o menor la antigüedad en la empresa.

Tabla N° 99. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo según la antigüedad en la empresa.

Nivel de percepción	Antigüedad en la empresa									
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años		más 4 a 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	2	2,13	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	11	11,70	6	18,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Buena	40	42,55	18	54,55	8	72,73	4	80,00	1	100,00
MuyBuena	41	43,62	9	27,27	3	27,27	1	20,00	0	0,00
Total	94	100,00	33	100,00	11	100,00	5	100,00	1	100,00

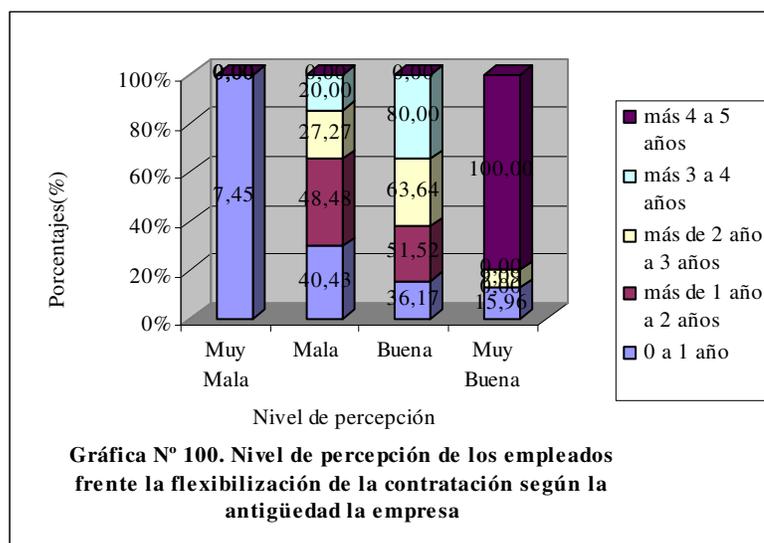


En lo respecta a la Flexibilización de la Organización del trabajo según la antigüedad en la empresa se puede decir, que para todos los empleados que tenían entre 4 y 5 años de antigüedad fue buena, asimismo ocurrió con la gran mayoría de los que tenían 2 a 3 años(72,73%) y de los que llevaban de 3 a 4 años en la empresa (80%), igualmente en el caso de más de la mitad de los que tenían hasta 1 año; mientras que para el 43,62% de los que tenían hasta 1 año, fue muy buena, al igual que el 27,27% de los que tenían entre 1 y 3 años e inclusive lo mismo manifestó un 20% de

los que llevaban en 3 y 4 años en la empresa; en cambio, hubo quien la percibió como mala, este es el caso del 11,70% de los que tenían hasta 1 año y del 18,18% de los que han permanecido entre 1 y 2 años; y sólo el 2,13% de los que menos tiempo tienen en la empresa expresaron que era muy mala. Esto indicaba que los empleados tenían buena percepción tanto de las innovaciones blandas como de las innovaciones duras. Por lo tanto, la percepción de los empleados frente a la flexibilización de la organización del trabajo resulto ser buena, en este caso la muestra más significativa fue la de más años de antigüedad. Esto refleja que mientras más tiempo tiene el empleado en la empresa mejor percibe este tipo de flexibilización.

Tabla N° 100. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la contratación del trabajo según la antigüedad en la empresa.

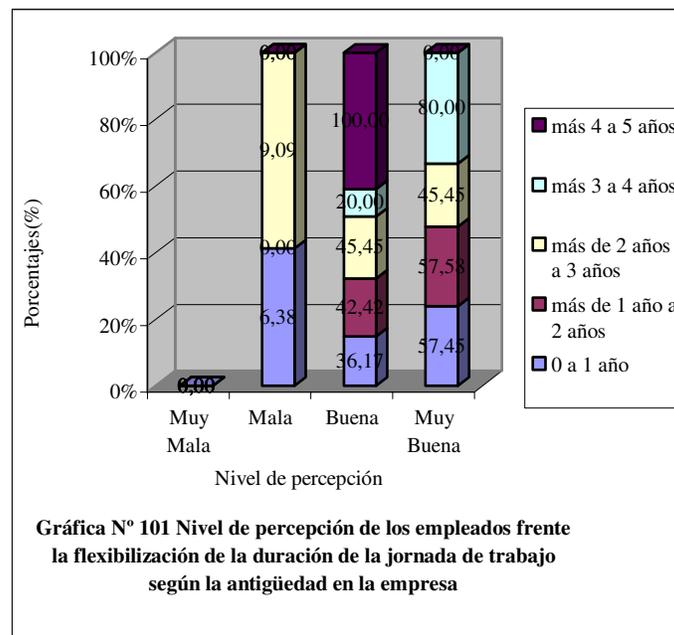
Nivel de percepción	Antigüedad en la empresa									
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años		más 4 a 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	7	7,45	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	38	40,43	16	48,48	3	27,27	1	20,00	0	0,00
Buena	34	36,17	17	51,52	7	63,64	4	80,00	0	0,00
Muy Buena	15	15,96	0	0,00	1	9,09	0	0,00	1	100,00
Total	94	100,00	33	100,00	11	100,00	5	100,00	1	100,00



Con relación al nivel de percepción de los empleados frente a la flexibilización de la Contratación, resultó ser buena para más de la tercera parte (36,17%) de los que tienen menos tiempo, para más de la mitad (51,52% y 63,64%) de los que han durado entre 1 y 2 años en el cargo y para los que tiene entre 2 y 3 años, de la misma forma resultó para la mayoría (80%) de los que han durado 3 a 4 años; fue catalogada como muy buena por más de la sexta parte (15,96%) de los tenían menos tiempo, también por más de la mitad (51,52% y 63,64%) de quienes tenían de 1 a 2 años y de 2 a 3 años respectivamente, y además por la mayoría (80%) de los que tenían de 3 a 4 años; a diferencia de quienes manifestaron su mala percepción, es decir, el 40,43% que no tenía más de 1 año y el 48,48% que tenía de 1 a 2 años, el 27,27% de los que tenían de 2 a 3 años y del 20% de los tenían entre 3 y 4 años; aunque hubo un 7,45% que manifestó que era muy mala su percepción. La tendencia fue buena y mientras más años se tenía en la empresa la percepción aumentaba favorablemente, a pesar que durante los 2 primeros años había una muestra significativa que percibían las estrategias de la flexibilización de la contratación como malas, ya que con estas lo que se busca es evitar los pagos por concepto de antigüedad

Tabla N° 101. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo según la antigüedad en la empresa.

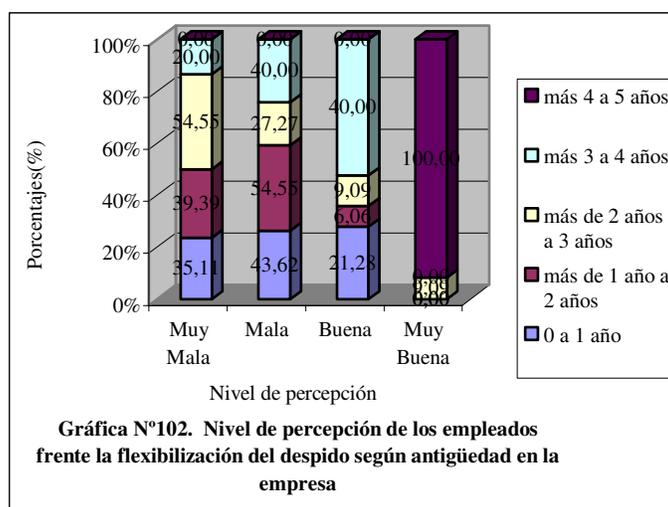
Nivel de percepción	Antigüedad en la empresa									
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años		más 4 a 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	6	6,38	0	0,00	1	9,09	0	0,00	0	0,00
Buena	34	36,17	14	42,42	5	45,45	1	20,00	1	100,00
Muy Buena	54	57,45	19	57,58	5	45,45	4	80,00	0	0,00
Total	94	100,00	33	100,00	11	100,00	5	100,00	1	100,00



La percepción de los empleados frente a la Flexibilización de la Duración de la Jornada del Trabajo según la antigüedad en la empresa, se reflejó como muy buena en más de la mitad (57,45% y 57,58%) de los que no tenían más de 1 año y de los que tenían entre 1 y 2 años, igualmente en casi la mitad (45,45%) de los que tenían entre 2 y 3 años y en la mayoría (80%) de los que tenían entre 3 y 4 años; por otra parte, la percibieron como buena el 36,17% de los que no tenían más de 1 año, el 42,42% de quienes llevaban de 1 a 2 años, el 45,45 % de quienes llevaban de 2 a 3 años, el 20% de los que tenían de 3 a 4 años y el 100% de los que más tiempo llevaban trabajando para la empresa; y como mala se halló en la minoría (6,38%) de los que no tenían más de 1 año y en 9,09% de los que tenían dentro de 2 y 3 años en la empresa. La tendencia fue muy buena, la muestra más significativa de quienes la percibieron así estuvo representada por una parte de los que tenían más tiempo, este tipo de flexibilización es bastante favorable para todos empleados, por ello no importa cuantos años se tenga en la empresa la percepción siempre va a ser muy buena al respecto.

Tabla N° 102. Relación entre la percepción de los trabajadores frente la flexibilización del despido o del empleo según la antigüedad en la empresa.

Nivel de percepción	Antigüedad en la empresa									
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años		más 4 a 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	33	35,11	13	39,39	6	54,55	1	20,00	0	0,00
Mala	41	43,62	18	54,55	3	27,27	2	40,00	0	0,00
Buena	20	21,28	2	6,06	1	9,09	2	40,00	0	0,00
Muy Buena	0	0,00	0	0,00	1	9,09	0	0,00	1	100,00
Total	94	100,00	33	100,00	11	100,00	5	100,00	1	100,00



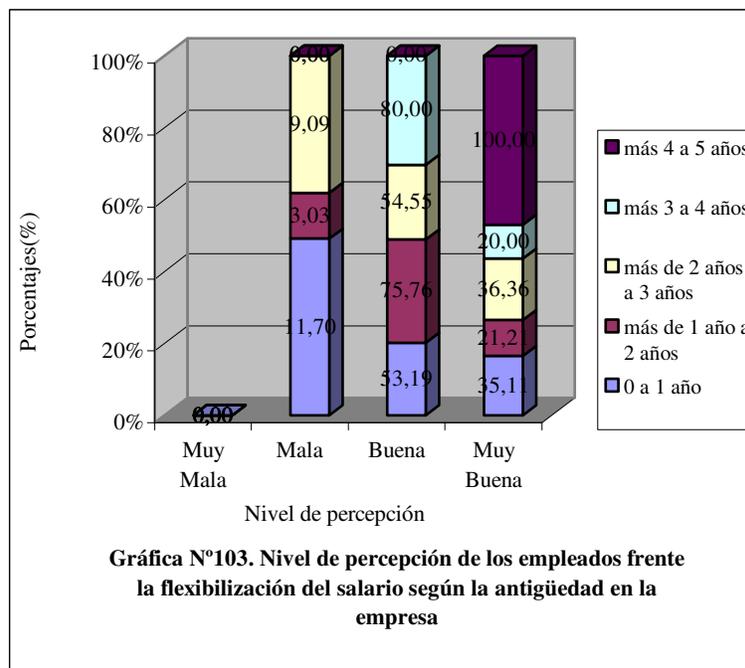
Respecto a la percepción frente a la flexibilización del despido tiende a ser mala por todos los empleados, es decir, para el 43,62% de los que no tenían más de 1 año en la empresa, para el 54,55% de los que tenían entre 1 y 2 años, para el 27,27% de los que tenían de 2 a 3 años y para el 40% de los que tenían de 3 a 4 años; muy mala para el 35,11% de los que han durado no más de 1 año, para el 39,39% para los que tenían entre 1 y 2 años, para el 54,55% de los que tenían entre 2 y 3 años y para el 20% de los que llevaban de 3 a 4 años; buena para el 21,28% de los que menor tiempo tenían, para el 6,06% de quienes han durado entre 1 y 2 años, para el 9,09% de los que duraron entre 2 y 3 años y para el 40% de los que llevaban de 3 a 4 años; y muy buena para el mismo porcentaje anterior de los que duraron entre 2 y 3 años y para la totalidad de los que más



tiempo llevaban en la empresa.

Tabla N° 103. Relación entre la percepción de los trabajadores frente a la flexibilización de los salarios según la antigüedad en la empresa.

Nivel de percepción	Antigüedad en la empresa									
	0 a 1 año		más de 1 año a 2 años		más de 2 años a 3 años		más 3 a 4 años		más 4 a 5 años	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Mala	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Mala	11	11,70	1	3,03	1	9,09	0	0,00	0	0,00
Buena	50	53,19	25	75,76	6	54,55	4	80,00	0	0,00
Muy Buena	33	35,11	7	21,21	4	36,36	1	20,00	1	100,00
Total	94	100,00	33	100,00	11	100,00	5	100,00	1	100,00





En cuanto a las estrategias de flexibilización de los salarios según la antigüedad en la empresa, en lo que se refiere a remuneración por conocimiento, remuneración por rendimiento y salario indirecto, se determinó que fue buena la percepción para más de la mitad de los que no tenían más de 1 año (53,19%) y de los que tenían de 2 a 3 años en la empresa (54,55%), también para la mayoría (75,76%) que tenía de 1 a 2 años y para la mayoría (80%) que tenía de 3 a 4 años; fue muy buena para el 35,11% de los que menos tiempo llevan en la empresa, también para el 21,21% de los que han durado entre 1 y 2 años, igualmente para el 36,36% de los que tenían de 2 a 3 años, de la misma manera para el 20% de los que tenían de 3 a 4 años y todos los empleados con más tiempo en la empresa; fue mala para el 11,70% de los que no tenían más de 1 año y para el 9,09% de los que han durado entre 1 y 2 años. Se evidenció una tendencia buena de la percepción de los empleados frente a las estrategias de flexibilización salarial sin importar la antigüedad que se tuviese en la empresa.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado este estudio de la percepción de los trabajadores de las tiendas de Subway frente la flexibilización laboral, se identificaron las estrategias tanto internas como externas que son aplicadas y las que no son aplicadas en las distintas tiendas de Subway ubicadas en Caracas, por lo tanto, para mayor comprensión de los resultados, se presentan los siguientes cuadros ilustrativos con las dimensiones y subdimensiones de la flexibilización laboral, aunado a la información suministrada por las tiendas estudiadas:

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	
		Estrategias aplicadas en las tiendas	Estrategias que no son aplicadas en las tiendas
Estrategias de Flexibilización Interna	Flexibilización del puesto de trabajo	Polifuncionalidad.	-
		Movilidad Horizontal.	-
		Movilidad Vertical.	-
	Flexibilización de la organización del trabajo	Innovaciones Blandas	-
		Innovaciones Duras: referidas a los cambios en el producto ofrecido	Innovaciones Duras: referidas a los cambios en los equipos
Estrategias de Flexibilización Externa	Flexibilización de la contratación	-	Subcontratación
		-	Contrato por tiempo determinado
		-	Contratos extensos de prueba
	Flexibilización del despido o del empleo	-	Extinción de la relación de trabajo por razones económicas o tecnológicas
		-	Eliminación de la estabilidad relativa
		-	Salida con pago simple de las prestaciones sociales
	Flexibilización del salario	Remuneración por conocimiento	-
		-	Remuneración por rendimiento
		-	Desindexación salarial
	Flexibilización de la duración de la jornada	Salario Indirecto	-
		Jornada a Tiempo Parcial	-
		Horarios Variables	-
		-	Horario estacional o Anualización
		-	Tiempo Oscilante
		Horas extras	-

Dimensiones	Subdimensiones	
	Estrategias aplicadas	Estrategias no aplicadas
Estrategias de Flexibilización de Interna	-Flexibilización del Puesto de Trabajo	
	-Flexibilización de la Organización del Trabajo.	
Estrategias de Flexibilización Externa		-Flexibilización de la Contratación
		-Flexibilización del Despido o del Empleo
	-Flexibilización de la Duración de la Jornada de Trabajo	
	-Flexibilización del Salario	

Al identificar las estrategias por subdimensiones de la flexibilización laboral aplicadas y no aplicadas en las tiendas de Subway ubicadas en Caracas, se pudo determinar la percepción que tenían sus trabajadores frente a las mismas, la cuál se presenta de la siguiente manera:

- En el caso de la percepción de los trabajadores frente a las estrategias de flexibilización interna aplicadas se encontró que los trabajadores presentaban una percepción muy buena frente la flexibilización del puesto de trabajo; mientras que la percepción de los trabajadores frente la flexibilización de la organización del trabajo fue simplemente buena.
- Por otra parte, la percepción reflejada por la mayoría de los trabajadores frente las estrategias aplicadas de flexibilización externa, indicó que era muy buena con relación a la flexibilización de la duración de la jornada de y buena en lo que concierne a la flexibilización del salario.

Después de determinar la percepción de los trabajadores de Subway frente a las estrategias aplicadas en las tiendas, se determinó la percepción de los mismos trabajadores frente a las estrategias que no fueron aplicadas en sus trabajos, es decir, de las estrategias de la flexibilización externa, en lo que respecta a las estrategias de contratación, los trabajadores

manifestaron una buena percepción; por el contrario, se halló una mala percepción de los trabajadores frente a la flexibilización del despido.

Seguidamente, se analizó la percepción de los trabajadores de Subway frente a las estrategias de flexibilización laboral según sus características sociodemográficas, en este sentido, se puede concluir que:

- La percepción de los trabajadores según el sexo se manifestó como buena en cuanto a las estrategias relacionadas con la organización del trabajo, la contratación y el salario. Por otra parte, los trabajadores frente las estrategias referidas al puesto de trabajo y a la duración de la jornada de trabajo, expresaron tener muy buena percepción. En el caso de las estrategias de flexibilización interna y de la flexibilización de la duración de la jornada de trabajo (flexibilización externa) se puede decir que las mujeres tenían una mejor que los hombres y en las otras estrategias de flexibilización externa ocurría lo contrario.
- La edad influye, únicamente de manera directamente proporcional sobre la percepción que manifestaban los trabajadores frente las estrategias de flexibilización del puesto, a diferencia de la percepción frente a todas las otras estrategias de flexibilización que no se veían afectadas por la edad. En este sentido, los trabajadores revelaron tener una muy buena percepción de las estrategias del puesto de trabajo, de la organización y de la duración de la jornada, mientras que la percepción de las estrategias de la contratación y del salario fue simplemente buena, al contrario de la flexibilización del despido que presentó una mala percepción.
- Respecto a la percepción según el estado civil de los trabajadores frente a las estrategias de flexibilización del puesto, de la organización del trabajo, de la duración de la jornada y del salario, se presentó como muy buena; sin embargo, sólo fue considerada como buena la flexibilización de la contratación; y como mala la flexibilización del despido. En este sentido, las estrategias que fueron catalogadas como muy buenas revelaban que los casados tenían una mejor percepción de ellas que

los solteros; mientras que con la flexibilización de la contratación sucedía lo contrario, los solteros percibían mejor que los casados esta estrategia; y la flexibilización del despido o del empleo era peor percibida por los solteros que por los casados.

- La percepción de los trabajadores según el nivel de instrucción se manifestó buena en cuanto a las estrategias relacionadas con la organización del trabajo, la contratación y el salario; muy buena la percepción de los trabajadores frente las estrategias referidas al puesto de trabajo y a la duración de la jornada de trabajo; en cambio, muy mala percepción de la flexibilización del despido. Es interesante señalar, que ninguna de las estrategias de la flexibilización laboral se veía afectada por esta característica sociodemográfica.
- La percepción de los trabajadores según el cargo ocupado y el área o departamento resultó ser buena en cuanto a las estrategias relacionadas con la organización del trabajo, la contratación (a pesar que la mayoría de los crew la percibieron mal) y el salario. Por otra parte, los trabajadores frente las estrategias referidas al puesto de trabajo y a la duración de la jornada de trabajo, reflejaron tener muy buena percepción; en el caso de la primera se presentó una relación directamente proporcional entre las características sociodemográficas (cargo ocupado y área o departamento) y la percepción frente la flexibilización del puesto, es decir, mientras ocupaba un mejor cargo o se desempeñaba dentro de una mejor área mejor percepción tenía de las estrategias. Y por último en cuanto al despido, se pudo observar que los trabajadores tenían una mala percepción y que ésta se veía afectada de manera inversamente proporcional con el cargo ocupado y con el área o departamento.
- La antigüedad en el cargo influye de manera directamente proporcional sobre la percepción que manifestaban los trabajadores frente las estrategias de flexibilización del puesto, de la organización, de la contratación y del salario, sin embargo, se pudo evidenciar que en la percepción frente las estrategias de flexibilización de la duración de la jornada y del despido no influían los años de antigüedad. En este sentido, los trabajadores manifestaron tener una muy buena percepción de las estrategias del

puesto de trabajo, de la organización y de la duración de la jornada, mientras que la percepción de las estrategias de la contratación y del salario fue simplemente buena, al contrario se tuvo una mala percepción de la flexibilización del despido.

- En cuanto a la última característica sociodemográfica, se observó que los trabajadores frente a las estrategias de flexibilización del puesto y de la duración de la jornada tenían muy buena según la antigüedad en la empresa, no obstante las estrategias de la organización del trabajo, de la contratación y las del salario eran percibidas como buenas, en cambio frente las del despido reflejaron una mala percepción. En este aspecto, la percepción de los trabajadores frente las estrategias de la organización del trabajo y de la contratación podía verse afectada según la antigüedad en la empresa de manera directamente proporcional, esto significaba que cuándo el empleado tenía más años trabajando para la empresa mejor percibidas eran las estrategias.

Finalmente, después de determinar la percepción de los trabajadores de Subway frente las estrategias de flexibilización laboral, es importante conocer la opinión de los gerentes generales al respecto. En cuanto a su participación en la implantación de las medidas de aplicadas en las tiendas, manifestaron que tomaban las decisiones conjuntamente con el franquiciado, frecuentemente participaban en la flexibilización del salario (en la elaboración de bonos) y en la flexibilización de la duración de la jornada (organizando los horarios variables y el pago de horas extras). Los gerentes en su mayoría consideraban que no se aplican suficientes medidas de flexibilización laboral en la empresa, por lo tanto, sugirieron que se flexibilice más el salario (remuneración por conocimiento y por productividad). Además, estos aseguraron que a los empleados se les informaban las medidas que adoptaba la empresa desde la entrevista que se le hacía cuando ingresaban a la tienda o mediante las reuniones mensuales llamadas “crewmeetings”. En estas reuniones los empleados expresan sus opiniones y podían llegar a influir en las decisiones referidas a la flexibilización de la duración de la jornada laboral (específicamente en los horarios variables).

Gracias a la información transmitida por los gerentes generales, se pudo identificar que se aplicaban permanentemente las medidas referentes a la duración de la jornada laboral, como los horarios variables y el pago de horas extras; e igualmente las modalidades que representan a la flexibilización del puesto de trabajo, es decir, la movilidad vertical, movilidad horizontal y la polifuncionalidad. Con respecto a las medidas aplicadas ocasionalmente, se encontraron de la flexibilización de la duración de la jornada laboral, la jornada a tiempo parcial y tiempo oscilante; y una de las estrategias de flexibilización del salario, el salario indirecto.

Después de cumplir con todos los objetivos pautados para esta investigación, se encontraron ciertos aspectos que se pudiesen mejorar en lo que se refiere a las estrategias de flexibilización laboral, lo cuál permitió realizar algunas recomendaciones dirigidas tanto a la franquicia de comida rápida “Subway” como a futuros estudios de esta misma línea de investigación.

En cuanto a la franquicia Subway se hacen sugerencias respecto a la flexibilización externa:

- Flexibilizar más el salario, es decir, que todas las tiendas tengan en cuenta la importancia que tiene para los trabajadores que otorguen pagos por rendimiento, por conocimiento y el salario indirecto, de esta manera sus empleados se sentirán incentivados, y a pesar de no ganar un sueldo muy bueno pueden llegar a alcanzar un poco más de lo normal con estos bonos;
- Flexibilizar la contratación, pudiesen utilizar la subcontratación para evitar perder tiempo en el reclutamiento y selección del personal;
- Y flexibilizar más la duración de la jornada, en cuanto al tiempo oscilante pudiese establecerse como una estrategia aplicada permanentemente.

Respecto a futuras investigaciones se recomienda:

- Realizar un estudio de la percepción de los empleadores o franquiciados de esta misma franquicia para comparar los resultados con los de esta investigación que se centró en la percepción de los trabajadores;



- Aplicar este estudio de percepción de los trabajadores en otros sectores económicos;
- Estudiar solo una subdimensión de la flexibilización laboral y compararla en las distintas franquicias de diferentes sectores económicos;
- Analizar el fenómeno de la flexibilización laboral en Venezuela y compararlo con otros países;
- Y por último, se recomienda desarrollar un proyecto que proponga unas medidas de flexibilización laboral que no perjudiquen a ninguno de los actores de la relación de trabajo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, O. (1991). La flexibilidad “interna” y sus efectos sobre la fuerza de trabajo. En la flexibilización laboral en Venezuela ¿Nuevo Nombre o Nueva Realidad?. Caracas: Nueva Sociedad.

Ameglio, E. y Ermida, O. (1986). Nuevas formas y Aspectos de la Relación Laboral típica (Vol. II). : XI Congreso Internacional de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social.

Arellano, R. (2000). Marketing. Enfoque América Latina. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Arias, F. (1997). El Proyecto de Investigación. Caracas: Episteme.

Boscán, L. y Diaz, E. (1995). Confiabilidad y Validez de un sistema corporativo de evaluación de desempeño. Memoria de grado presentada en la UCAB para optar por el título de de Industriólogo, Caracas.

Cea, M. (1996). Metodología Cualitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social. Madrid: Síntesis.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta Edición).Colombia: Mc Graw Hill.

Da Costa, M. y Moreno, M. (1997). Flexibilización Laboral: Un estudio sobre la aceptación en los trabajadores de la empresa Hidrofalcón. Memoria de grado presentada en la UCAB para optar por el título de Industriólogo, Caracas.

Diez, E. C. y Galán, J. L., (1998). Práctica de la Franquicia. Madrid: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1994). Administración de Personal. (6ta Edición). México: Prentice Hall.



Forgus, R. (1972). Percepción Proceso Básico en el desarrollo cognitivo. México: Trillas.

Genesca, E. (1977). Motivación y Enriquecimiento en el trabajo. Barcelona: Hispano-Europea

Gibson, J. (1987). Las organizaciones: conducta, estructura y procesos. México: Nueva Editorial Interamericana.

Gibson, J. (1996). Las organizaciones: conducta, estructura y procesos. (8va. Edición). España: Irwin.

Gordon, J. (1995). Organizational behavior (A diagnostic approach). USA: Prentice Hall.

Glueck, W. (1982). Personnel: a diagnostic approach. (3era Edition). Texas USA.

Hernández, R. y otros (1998). Metodología de la Investigación (2da Edición). México: Mc Graw Hill.

Herrera, I. (2000). Franquicias Matrimonio de Éxito. Caracas: Revista Inversiones N° 179.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.

Irazo, C. (1986). La flexibilización de los salarios. Caracas: Nueva Sociedad.

Iranzo, C. (1994). Los actores sociales ante la reestructuración productiva en Venezuela. Consecuencia sobre el mercado de trabajo y el movimiento sindical. Buenos Aires: Revista Nuevo Paradigma Productivo, Flexibilización y respuestas sindicales en America Latina, p. 25-49



Montoliú, M. (1990). La Subcontratación como estrategia de flexibilización en la industria de productos plásticos en Venezuela. Caracas: ILDIS, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

Morris, C. (1992). Psicología (Un Nuevo Enfoque). (7ma Edición). México: Prentice Hall.

Palacios, L. y otros. (2000). Franquicias en Venezuela (1era. Edición). Venezuela: UCAB.

Relloso, G. (1988). Psicología. Caracas: Co-Bo, Colegio Bolivariana.

Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice Hall.

Rodríguez, M. (1994). Trabajo y Modernidad. Caracas: Panapo.

Sabino, C. (1989). El Proceso de Investigación. Colombia: El Cid.

Stefani, A. (2000). ¿Cuál es la diferencia entre una franquicia y una representación?. Caracas: Revista Inversiones N°179.

Tamayo, M. (1985). El proceso de la investigación científica (1era. Edición). México: Limusa.

Urquijo, J. (1990). Teoría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales (1era. Edición). Caracas: UCAB.

Urquijo, J. (1998). Teoría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales (3era. Edición). Caracas: UCAB.



Valderrama, I. y Pérez, I. (1995). Nivel de Aceptación de la Flexibilidad Externa de las relaciones de trabajo a nivel de trabajadores dependientes. Memoria de grado presentada en la UCAB para optar por el título de Industriólogo, Caracas.

<http://world.subway.com/Countries/frmMainPage.aspx?CC=VEN>



ANEXOS

ANEXO A: INSTRUMENTO N° 1 APLICADO A LOS EMPLEADOS

ANEXO B: INSTRUMENTO N° 2 APLICADO A LOS GERENTES

ANEXO C: TOTAL DE TRABAJADORES DE TODAS LAS TIENDAS UBICADAS EN
CARACAS

ANEXO D: CODIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO 1

ANEXO E: CODIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO 2 (SIN
CODIFICACIÓN DE PREGUNTAS ABIERTAS)



ANEXO A

Instrumento N° 1 aplicado a los empleados.

Buenas (os) (Días, Tardes), somos Mónica Pérez e Ibmar Requena, estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Estamos realizando un trabajo de investigación con el fin de responder a los objetivos de nuestro trabajo de grado titulado: **Percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente a la Flexibilización Laboral**. El propósito del mismo es conocer la percepción que tienen sobre los cambios realizados en la forma de trabajar en la empresa. El siguiente instrumento es un compendio de afirmaciones, el cual se ha elaborado con el fin de recabar información para nuestra investigación. Contamos con su precisión, claridad y objetividad, lo cual nos permitirá obtener resultados confiables tanto para la investigación como para la organización. Es importante destacar que la información suministrada será utilizada con estrictos fines académicos. En virtud de lo anterior, agradecemos de antemano su colaboración.

SECCIÓN A. Datos de identificación del informante.

- 1.-Sexo: _____
- 2.-Edad: _____
- 3.- Estado Civil: _____
- 4.-Nivel de instrucción: _____
- 5.-Área o Departamento: _____
- 6.-Cargo ocupado: _____
- 7.-Antigüedad en el cargo: _____
- 8.-Antigüedad en la empresa: _____



SECCIÓN B. Determinación de la percepción sobre las estrategias de flexibilización laboral.

Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

Asegurese de haber contestado todas las afirmaciones, recuerde que un cuestionario incompleto carece de utilidad. Por favor responda con sinceridad y exactitud. Para cada afirmación seleccione una de las siguientes alternativas de respuesta marcando con una X. Familiarícese con la siguiente escala:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Recuerde no hay respuesta correctas o incorrectas. Solo queremos saber su opinión acerca de estos puntos de vista. La información es absolutamente confidencial y solo se utilizara para fines de la investigación.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9.- Considero que en mi trabajo debo ser capaz de adaptarme a tareas de distintos niveles de dificultad.					
10.- Considero que puedo desempeñar mi cargo actual en otras tiendas de la franquicia.					
11.- Considero que puedo trabajar en otras tiendas de la franquicia desempeñando distintos cargos con mayor dificultad.					



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13.- Considero conveniente variar la presentación de los productos alimenticios que ofrecemos.					
14.- Considero que los productos alimenticios que ofrecemos pueden prepararse de distintos modos.					
15.- Considero conveniente para las franquicias de comida rápida trabajar con equipos y tecnologías avanzadas.					
16.- Considero que la duración de los contratos puede convenirse entre el trabajador y la empresa.					
17.- Considero que la empresa puede extender los contratos de empleados que estén en periodo de prueba para evitar el aumento de los costos laborales.					
18.- Considero que la empresa puede contratar empleados de otras empresas por un tiempo determinado.					
19.- Considero que los contratos de tiempo determinado pueden ser utilizados para evitar pagar ciertos beneficios por concepto de antigüedad a los trabajadores.					



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21.- Considero conveniente que el trabajador negocie con la empresa el cumplimiento de las horas que le corresponde trabajar durante el año.					
23.- Considero que los trabajos de menor duración permiten al trabajador atender sus necesidades particulares.					
24.- Considero que se puede negociar con la empresa las horas de llegada y de salida del trabajador según los turnos preestablecidos.					
25.- Considero que el personal puede reducir las horas de trabajo hasta 3 horas a la semana y recuperarlas en los días restantes.					
26.- Considero que en ocasiones la empresa puede despedir transitoria o permanentemente por razones económicas.					
27.- Considero que la empresa puede reducir el personal al instalar tecnologías que realicen las funciones de los trabajadores.					
28.- Considero que se puede eliminar la penalización económica al patrono que despiden injustificadamente.					
29.- Considero que el despido se haga con un pago simple de las prestaciones sociales.					



	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32.- Considero que el trabajador debe recibir bonificaciones extras por su buen rendimiento en el trabajo.					
33.- Considero conveniente que la empresa haga pagos adicionales (bonos por metas alcanzadas, bonos de alimentación, bonos de transporte, etc.) al salario normal.					

SECCIÓN C. Reconocimiento de la presencia de estrategias de flexibilización laboral en la empresa

Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:
 Asegúrese de haber contestado todas las estrategias de flexibilización laboral, recuerde que un cuestionario incompleto carece de utilidad. Por favor responda con sinceridad y exactitud. Para cada estrategia seleccione una de las dos alternativas de respuesta marcando con una X. Familiarícese con las alternativas:

SI___ NO___

Recuerde no hay respuesta correctas o incorrectas. Solo queremos saber cuales de las estrategias de flexibilización laboral son aplicadas actualmente en la franquicia de comida rápida en la que trabaja. La información es absolutamente confidencial y solo se utilizara para fines de la investigación.

¿Cuáles de las siguientes estrategias de Flexibilización Laboral son aplicadas actualmente en la franquicia de comida rápida en la que trabaja?



34.- Polifuncionalidad: Adaptación a tareas de diversos niveles de complejidad.

SI___ NO___

35.- Movilidad Horizontal: Rotación interna en el mismo nivel de complejidad.

SI___ NO___

36.- Movilidad Vertical: Rotación interna en distintos niveles de complejidad

SI___ NO___

37.- Innovaciones Blandas: Cambios organizacionales.

SI___ NO___

38.- Innovaciones Duras: a.- Cambios en el producto ofrecido

SI___ NO___

b.- Cambios en los equipos

SI___ NO___

39.- Subcontratación: contratación de empleados de otras empresas.

SI___ NO___

40.- Contrato por tiempo Determinado: Su duración es convenida entre el trabajador y la empresa.

SI___ NO___

41.- Contratos extensos de Prueba: Extensión de los contratos por periodo de prueba con el fin de evitar el aumento de los costos laborales.

SI___ NO___

42.- Anualización: Se determina con anticipación un número de horas anuales de trabajo.

SI___ NO___

43.- Horas Extraordinarias: Pago de horas trabajadas demás.

SI___ NO___



44.- Horarios Variables: El trabajador negocia con la empresa las horas de llegada y salida según los turnos preestablecidos

SI___ NO___

45.- Jornada a Tiempo Parcial: Es un horario de trabajo de menor duración y remuneración que lo normal.

SI___ NO___

46.- Tiempo Oscilante: Posibilidad de que el personal reduzca las horas de trabajo hasta 3 horas a la semana y pueda recuperarlas en los días restantes.

SI___ NO___

47.- Extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas.

SI___ NO___

48.- Eliminación de la estabilidad relativa: eliminación de la penalización económica al patrono que despide injustificadamente

SI___ NO___

49.- Salida con pago simple de las prestaciones sociales

SI___ NO___

50.- Desindexación Salarial: eliminación del ajuste de salario al nivel de la inflación.

SI___ NO___

51.- Remuneración por conocimiento

SI___ NO___

52.- Remuneración por rendimiento o por productividad

SI___ NO___

53.- Salario indirecto: pagos adicionales no considerados como salario normal

SI___ NO___



ANEXO B

Instrumento N° 2 aplicado a los gerentes

Buenas (os) (Días, Tardes), somos Mónica Pérez e Ibmar Requena, estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Estamos realizando un trabajo de investigación con el fin de responder a los objetivos de nuestro trabajo de grado titulado: **Percepción de los trabajadores de una franquicia de comida rápida de Caracas frente a la Flexibilización Laboral**. El propósito del mismo es conocer la percepción que tienen sobre los cambios realizados en la forma de realizar el trabajo en la empresa, estamos recabando información mediante el siguiente cuestionario constituido por una serie de preguntas.

Para poder abordar el cuestionario es necesario saber que la Flexibilización Laboral es un fenómeno caracterizado por la aparición de nuevas formas de trabajo, producto de la necesidad del hombre de adaptarse a nuevas situaciones tecnológicas y sociales implícitas en el proceso productivo. Ésta se puede clasificar en flexibilización interna y flexibilización externa. La primera se divide en la flexibilización del puesto de trabajo y la flexibilización de la organización del trabajo. Y la segunda esta comprendida por la flexibilización de contratación, la flexibilización de despidos o del empleo, la flexibilización de la duración de trabajo y por último la flexibilización de los salarios.

Contamos con su precisión, claridad y objetividad, lo cual nos permitirá obtener resultados confiables tanto para la investigación como para la organización. Es importante destacar que la información suministrada será utilizada con estrictos fines académicos. En virtud de lo anterior, agradecemos de antemano su colaboración.

SECCIÓN A. Datos de Identificación del Informante.

- 1.-Sexo: _____
- 2.-Edad: _____
- 3.- Estado Civil: _____
- 4.-Nivel de instrucción: _____
- 5.-Área o Departamento: _____
- 6.-Cargo ocupado: _____
- 7.-Antigüedad en el cargo: _____
- 8.-Antigüedad en la empresa: _____



SECCIÓN B. Reconocimiento de la presencia de estrategias de flexibilización laboral en la empresa.

Lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

Asegurese de haber contestado todas las estrategias de flexibilización laboral, recuerde que un cuestionario incompleto carece de utilidad. Por favor responda con sinceridad y exactitud. Para cada estrategia seleccione una de las dos alternativas de respuesta marcando con una X. Familiarícese con las alternativas:

SI___ NO___

Recuerde no hay respuesta correctas o incorrectas. Solo queremos saber cuales de las estrategias de flexibilización laboral son aplicadas actualmente en la franquicia de comida rápida en la que trabaja. La información es absolutamente confidencial y solo se utilizara para fines de la investigación.

¿Cuáles de las siguientes estrategias de flexibilización laboral han sido aplicadas en el local donde usted trabaja?

❖ FLEXIBILIZACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

9.- Polifuncionalidad: Adaptación a tareas de diversos niveles de complejidad.

SI___ NO___

10- Movilidad Horizontal: Rotación interna en el mismo nivel de complejidad.

SI___ NO___

11.-Movilidad Vertical: Rotación interna en distintos niveles de complejidad.

SI___ NO___

❖ FLEXIBILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

12.- Innovaciones Blandas: Cambios organizacionales.

SI___ NO___

13.- Innovaciones Duras: a.- Cambios en el producto ofrecido

SI___ NO___

b.- Cambios en los equipos.

SI___ NO___



❖ **FLEXIBILIZACIÓN DE LA CONTRATACIÓN:**

14.- Subcontratación: contratación de empleados de otras empresas.

SI___ NO___

15.- Contrato por tiempo Determinado: Su duración es convenida entre el trabajador y la empresa.

SI___ NO___

16.- Contratos extensos de Prueba: Extensión de los contratos por periodo de prueba con el fin de evitar el aumento de los costos laborales.

SI___ NO___

❖ **FLEXIBILIZACIÓN DE LA DURACIÓN DE LA JORNADA:**

17.- Anualización: Se determina con anticipación un número de horas anuales de trabajo.

SI___ NO___

18.- Horas Extraordinarias: Pago de horas trabajadas demás.

SI___ NO___

19.- Horarios Variables: El trabajador negocia con la empresa las horas de llegada y salida según los turnos preestablecidos.

SI___ NO___

20.- Jornada a Tiempo Parcial: Es un horario de trabajo de menor duración y remuneración que lo normal.

SI___ NO___

21.- Tiempo Oscilante: Posibilidad de que el personal reduzca las horas de trabajo hasta 3 horas a la semana y pueda recuperarlas en los días restantes.

SI___ NO___



❖ **FLEXIBILIZACIÓN DEL DESPIDO O DEL EMPLEO:**

22.- Extinción de la relación de trabajo por razones económicas y tecnológicas.

SI____ NO____

23.- Eliminación de la estabilidad relativa: eliminación de la penalización económica al patrono que despide injustificadamente

SI____ NO____

24.- Salida con pago simple de las prestaciones sociales

SI____ NO____

❖ **FLEXIBILIZACIÓN DEL SALARIO:**

25.- Desindexación Salarial: eliminación del ajuste de salario al nivel de la inflación.

SI____ NO____

26- Remuneración por conocimiento

SI____ NO____

27.- Remuneración por rendimiento o por productividad

SI____ NO____

28.- Salario indirecto: pagos adicionales no considerados como salario normal

SI____ NO____



SECCIÓN C. Identificación de la forma de aplicación de las estrategias de flexibilización laboral.

29.- ¿Usted participó en las decisiones y en la implantación de las modalidades de flexibilización del trabajo? Si su respuesta es si diga en que consistió su participación.

30.- ¿Cuál es su opinión de las distintas modalidades de la flexibilización laboral aplicadas en la empresa? ¿Sugiere la aplicación de otras? diga cuáles.

31.- ¿Cómo se le explicó a los trabajadores las modalidades de flexibilización laboral que adoptó la empresa?



32.- ¿En qué medida se involucró a los trabajadores en la adopción de las medidas de flexibilización aplicadas en el local?

33.- ¿Cuáles de las modalidades de flexibilización laboral son aplicadas de manera permanente y cuáles son aplicadas en casos especiales?

**ANEXO C**

TIENDAS	CREW	TRAINER	ASIST.DE GTE	GTE. GENERAL	TOTAL
Av. Baralt	9	2	2	1	14
Beco Chacaito	5	1	2	1	9
Bellas Artes	9	2	2	1	14
Bello Monte	4	2	1	1	8
Buenaventura	10	2	2	1	15
Caraballeda	5	2	2	1	10
CCCT	8	2	2	1	13
Chacao	8	2	2	1	13
El Junko	6	2	2	1	11
El Marqués	8	1	1	1	11
El Paraiso	8	2	2	1	13
El Recreo	9	2	2	1	14
El Rosal	8	2	2	1	13
Guatire Plaza	7	2	2	1	12
IPSFA	4	1	2	1	8
La Candelaria	8	2	2	1	13
La Cascada	10	2	2	1	15
La Casona	7	2	2	1	12
La Trinidad	5	2	1	1	9
La Urbina	8	2	2	1	13
Las Mercedes	6	2	3	1	12
Los Ruices	9	2	2	1	14
Los Teques	7	2	2	1	12
Maiquetía	8	2	2	1	13
Metrocenter	6	3	2	1	12
Montalbán	6	1	2	1	10
Plaza Las Américas 1	6	2	1	1	10
Plaza Las Américas 2	8	2	2	1	13
Plaza Venezuela	11	2	2	1	16
Sabana Grande	7	2	2	1	12
Sambil	14	3	2	1	20
San Antonio	7	2	2	1	12
San Bernardino	4	1	0	1	6
San Ignacio	6	1	3	1	11
Santa Eduvigis	9	3	2	1	15
Santa Mónica	6	1	2	1	10
Santa Rosa de Lima	8	2	2	1	13
Universidad Católica Andres Bello	9	2	2	1	14
Universidad Metropolitana	10	2	2	1	15
Universidad Santa María	10	2	2	1	15
Universidad Simón Bolívar	8	2	2	1	13
TOTAL	311	78	78	41	508



ANEXO D

N de preguntas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53		
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	2	2	5	3	3	3	3	5	5	5	2	5	2	2	1	1	4	5	2	5	5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
0	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	5	2	1	5	5	2	4	1	5	5	5	3	5	1	4	1	1	1	3	1	5	5	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	2	1	2	1	1	1	1	5	4	4	5	4	2	5	5	2	3	4	5	4	4	3	4	2	2	2	4	2	3	3	5	5	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	3	4	2	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	1	2	5	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	1	1	1	1	1	2	5	5	5	5	4	2	5	5	2	2	5	5	4	3	5	5	5	2	2	5	1	5	1	5	5	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0		
1	2	1	2	2	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	4	2	5	4	2	2	5	1	5	4	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	3	1	5	3	3	1	1	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	2	1	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	
0	2	1	3	3	3	1	2	5	5	5	4	3	2	5	5	2	4	4	4	2	4	4	4	5	2	4	3	2	2	5	2	5	5	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
1	1	1	2	1	1	1	1	4	2	1	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	3	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
0	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	4	5	4	3	5	2	5	5	5	4	5	2	3	1	5	1	3	1	4	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	3	1	2	1	1	1	1	5	5	2	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	3	2	4	2	1	3	1	4	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
0	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	1	1	1	1	1	5	2	5	5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	2	1	5	2	2	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	2	1	1	1	1	5	1	5	5	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	
1	2	1	2	2	2	2	3	4	5	4	4	3	5	3	5	4	5	2	5	5	5	3	5	1	1	3	1	1	5	2	5	5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1		
0	2	1	2	3	3	2	3	5	5	5	4	4	3	4	4	2	3	2	5	4	4	3	5	4	2	3	1	1	5	2	5	5	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
0	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	2	3	3	2	3	4	2	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	
1	1	1	2	1	1	1	1	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	1	5	3	4	5	5	4	1	2	2	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	
1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	1	1	4	1	1	5	5	5	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	4	3	2	2	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	
0	2	1	2	1	1	2	5	4	3	5	4	4	5	3	2	3	2	5	5	5	4	5	2	1	1	1	1	5	2	4	5	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	1	4	3	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	
1	4	1	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	1	3	3	5	3	4	4	5	5	5	1	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1		
0	1	1	2	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1
0	2	1	1	1	1	1	1	5	3	4	4	2	2	4	5	3	4	3	4	4	4	4	2	4	1	1	5	4	3	4	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	
1	2	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1		



N d e p r e g u n t a s

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53		
0	2	1	2	3	3	1	2	5	5	5	4	2	2	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	2	2	2	1	1	2	2	4	5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
0	2	1	2	3	3	1	1	4	4	5	5	2	1	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	2	2	2	1	2	1	2	4	5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
0	2	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	3	2	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0		
0	3	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	
1	3	1	2	1	1	1	1	4	5	5	4	5	1	5	4	3	4	1	5	5	5	5	5	3	2	1	1	2	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	
0	1	1	2	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	3	5	2	2	2	5	2	5	2	4	5	2	2	5	2	2	2	5	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	
0	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	2	2	2	3	5	2	1	2	5	5	5	2	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0			
1	2	1	5	1	1	1	1	4	5	5	4	5	1	5	4	3	4	1	5	5	5	4	4	4	2	1	1	2	5	5	5	5	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0			
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	4	4	2	5	5	1	2	5	5	5	5	4	5	2	1	1	1	1	4	2	5	5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1			
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	4	5	5	1	5	5	1	3	1	5	5	5	5	5	1	2	1	1	1	4	1	5	5	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0		
1	3	1	5	1	1	1	1	5	5	1	4	1	1	1	1	1	1	1	5	1	4	5	2	1	1	2	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	
0	2	1	4	2	2	1	2	5	5	5	4	4	3	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	3	1	3	4	2	5	4	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	
1	1	1	2	2	2	1	2	5	5	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	4	2	4	4	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	
1	3	2	3	3	3	2	2	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	2	2	5	2	5	5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0		
0	2	1	4	3	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	1	4	5	3	4	4	4	3	1	2	2	4	1	4	4	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
0	3	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0		
1	3	1	2	1	1	1	1	4	5	5	4	5	1	5	4	3	4	1	5	5	5	5	5	3	2	1	1	2	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1		
0	1	1	2	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	3	5	2	2	2	5	2	5	2	4	5	2	2	5	2	2	2	5	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1			
0	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	2	2	2	3	5	2	1	2	5	5	5	2	5	5	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0				
1	2	1	5	3	3	1	2	4	5	5	4	5	1	5	4	3	4	1	5	5	5	4	4	4	2	1	1	2	5	5	5	5	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0			
1	2	1	2	2	2	1	1	5	5	5	4	4	2	5	3	1	2	5	5	5	5	4	4	2	1	1	1	1	4	2	5	5	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1			
1	2	1	2	3	3	1	2	5	5	4	5	5	1	5	5	1	3	1	5	5	5	5	5	1	2	1	1	1	4	1	5	5	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	
1	1	1	2	1	1	1	1	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	5	2	5	5	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1			
0	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0		
0	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1			
0	2	2	3	1	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1		
1	2	1	2	1	1	4	4	5	5	5	5	3	2	5	5	4	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0			
1	3	1	3	2	2	1	1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	4	2	4	4	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0			
0	3	1	5	3	3	1	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	5	4	4	4	2	2	2	4	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1		
1	1	1	2	1	1	1	1	5	4	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	5	5	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0		
0	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0		



N d e p r e g u n t a s

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53		
0	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	
0	2	2	3	1	1	1	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	5	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	2	1	2	1	1	4	4	5	5	5	5	3	2	5	5	4	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	5	5	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	
1	3	1	3	2	2	1	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	4	2	4	4	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1		
0	3	1	5	3	3	1	2	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	2	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	5	5	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1		
1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	4	3	4	4	1	4	2	5	3	4	5	4	5	3	5	1	1	4	1	4	5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0			
0	1	1	2	1	1	1	1	5	4	4	5	3	3	5	4	3	4	1	5	1	3	4	5	4	3	3	2	4	2	5	5	5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	
1	2	1	2	1	1	1	1	5	3	3	5	5	2	3	4	1	3	2	5	5	5	4	5	4	4	3	1	2	5	1	4	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0		
1	1	1	2	1	1	1	1	4	4	4	5	3	2	3	4	2	2	2	4	4	5	4	5	5	2	3	2	2	4	1	5	4	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
0	2	2	5	1	1	2	2	5	5	5	5	5	2	5	4	1	2	2	5	2	5	2	5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	
0	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	4	4	2	2	2	5	1	4	2	4	2	2	2	4	2	5	2	5	5	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1		
1	3	1	6	2	2	1	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	5	3	5	5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1		
1	2	1	5	2	2	1	2	5	4	4	5	4	2	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	
0	1	1	2	2	2	1	1	5	4	3	5	5	2	5	5	1	4	1	5	4	5	5	5	5	5	4	1	1	5	1	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1
0	3	1	4	3	3	1	2	5	5	4	5	3	4	4	4	2	4	2	5	5	4	3	5	4	5	4	1	2	5	2	5	4	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0		
0	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	4	5	4	5	5	2	5	2	5	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	5	2	5	5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	3	5	4	4	3	3	2	2	5	5	5	5	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
0	1	1	2	3	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	1	5	5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0		
1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	1	5	5	5	5	5	4	1	1	1	3	5	5	5	5	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	
1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	2	1	2	5	3	5	1	5	5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0		
0	1	1	1	1	1	1	1	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	1	5	5	5	4	5	2	5	3	1	1	4	1	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0		
1	3	2	3	3	3	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	5	4	3	5	3	4	3	3	2	2	5	3	5	5	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0		
1	1	1	5	1	1	1	1	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	4	4	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1		
1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	1	4	2	2	5	5	4	3	4	2	2	2	2	3	1	2	5	5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
1	2	1	2	2	2	2	3	4	5	4	4	3	5	3	5	4	5	2	5	5	5	3	5	1	1	3	1	1	5	2	5	5	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
0	1	1	5	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	5	5	5	4	4	4	2	2	2	1	2	2	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	
1	3	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	2	2	4	5	4	3	3	5	5	5	3	5	5	1	1	5	4	1	5	5	5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0		
1	2	1	2	1	1	1	1	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1		
1	2	1	2	1	1	1	1	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	5	5	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	
1	2	1	2	1	1	1	1	4	4	4	5	3	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	5	1	2	2	3	5	4	3	5	5	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1			
1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1		



N de preguntas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53				
1	2	1	2	1	1	1	1	5	5	3	4	2	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	1	2	5	3	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0			
0	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	2	5	5	2	2	5	5	4	3	5	5	5	2	1	5	1	5	1	5	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
1	2	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1			
1	2	1	1	1	1	2	2	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	1	5	5	2	4	4	2	1	4	1	1	1	1	5	5	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1			
0	1	1	2	1	1	1	1	5	4	1	1	5	4	4	4	1	1	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	
1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	3	3	4	4	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1			
0	3	1	1	1	1	1	1	4	5	5	3	5	5	5	5	4	1	3	5	5	4	5	4	1	2	2	4	1	3	1	5	5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0		
0	1	1	2	1	1	1	1	5	5	5	4	4	5	4	1	1	2	5	4	5	3	2	4	4	2	1	2	5	2	5	5	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	
0	2	2	3	1	1	1	1	4	5	5	2	4	1	4	1	1	1	1	5	1	5	4	4	1	1	1	1	1	1	5	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
0	1	1	2	1	1	1	1	5	5	5	4	5	4	5	3	4	2	5	5	3	3	3	4	4	2	4	3	2	5	3	5	5	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
0	3	1	4	3	3	2	4	4	5	1	4	3	3	5	3	3	1	4	5	3	4	4	3	4	3	1	2	2	4	3	4	4	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0			
1	2	1	3	2	2	1	2	5	5	4	4	4	4	4	5	1	4	1	4	5	4	3	4	4	5	4	1	1	4	1	5	5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0			
0	2	1	5	2	2	1	2	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	1	5	4	4	3	5	5	2	2	1	2	5	1	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	
1	1	1	2	2	2	2	2	4	5	2	4	3	4	4	4	2	4	2	5	3	4	2	5	5	4	3	1	1	4	2	4	4	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0			
0	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	2	2	3	2	4	4	1	5	4	4	4	4	5	4	3	2	2	1	4	1	4	4	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1		
1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5	4	5	5	2	4	1	5	4	4	2	4	2	5	4	2	1	4	1	5	4	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0			
1	3	2	4	3	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	2	5	2	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
1	1	1	5	1	1	1	1	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	4	4	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1		
0	2	1	1	1	1	2	2	4	5	4	5	2	2	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	3	4	2	5	5	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	2	2	4	1	4	2	2	5	5	4	3	4	2	2	2	2	3	1	2	5	5	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1		
1	3	1	3	1	1	1	1	5	5	4	5	2	4	5	4	2	2	4	5	5	5	4	5	2	2	2	2	2	4	2	5	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1		
1	1	1	1	2	2	1	2	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	2	5	4	5	4	4	5	4	4	2	1	1	5	2	5	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1		
0	2	1	3	3	3	1	3	5	5	4	5	3	3	4	5	1	3	2	5	4	4	4	4	5	4	4	2	2	1	4	2	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
1	2	1	2	1	1	1	1	4	4	4	4	5	3	4	4	2	4	2	5	5	4	3	4	4	2	2	2	3	4	1	5	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1			
1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	4	5	4	4	5	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	2	3	2	2	4	2	5	5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	1	1	2	1	1	1	1	5	4	3	5	3	4	5	5	3	1	5	5	5	4	4	5	2	2	1	5	1	4	1	5	5	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	2	1	2	1	1	1	1	5	5	5	5	2	4	5	4	4	2	2	5	5	5	3	5	4	4	2	2	2	4	1	5	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1		



ANEXO E

N° de Gte.	N° de preguntas																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13a	13b	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	1	3	1	5	3	4	3	4	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
2	1	3	1	5	3	4	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1
3	1	6	1	4	3	4	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
4	1	2	1	6	3	4	3	3	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
5	0	2	1	5	3	4	1	3	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0
6	0	7	4	4	3	4	2	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1
7	0	2	1	2	3	4	1	3	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
8	1	3	1	5	3	4	1	3	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9	1	5	2	4	3	4	2	4	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
10	1	2	1	5	3	4	2	5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
11	1	3	1	5	3	4	3	4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1
12	0	2	1	5	3	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
13	1	6	2	6	3	4	4	8	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0

